

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN RAKENNUSTUOTTEITA VALMISTAVASSA YRITYKSESSÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma

Yhteiskuntatieteiden pro-gradu –tutkielma

Sini Stolt

TIIVISTELMÄ
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden laitos
Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma

STOLT SINI: Työhyvinvoinnin kehittäminen rakennustuotteita valmistavassa yrityksessä

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää, millaisia ajatuksia henkilöstöllä on työhyvinvoinnista rakennusalan tuotteita valmistavassa yrityksessä. Käytin taustatietona tutkielmassani eläkeyhtiö Varman yrityksessä tekemää työhyvinvointikyselyä. Kyselyn vastausten perusteella löysimme teemat yhteiselle keskustelulle työhyvinvoinnista. Samoja teemoja hyödynnettiin työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tutkimusprosessi alkoi joulukuussa 2015 ja päättyi haastatteluihin kesäkuussa 2016.

Tutkielmani on toimintatutkimus. Tein tutkimassani yrityksessä osallistuvaa havainnointia ja kehittämistyötä. Havainnoin yhteisiä palaverieita, keskusteluja sekä yhteistä toimintaa. Kirjasin nämä havainnot kenttäpäiväkirjaani. Aineistonkeruun välineinä käytin, kenttäpäiväkirjan lisäksi, haastatteluita. Osallistuin tutkijana organisaation työhyvinvointia kehittävään toimintaan ja järjestin työhyvinvoinnin kehittämispäivän.

Tutkimuksessa nousi esiin organisaation hierarkkisuus. Organisaatiota kuvaavat tayloristinen ja klassinen organisaatioteoria. Tayloristisen organisaatioteorian perinnettä muistuttavat urakkapalkka, tutkimuksellinen kehittämistyö sekä tuotantoon ja talouteen keskittyminen. Klassisen organisaatio teorian perinnettä taas ilmentävät organisaation hierarkkisuus, rakenne sekä prosesseihin jakautuva työ. Prosessiluonteista työtä organisaatiossa lähdettiin tutkimusjakson aikana kehittämään lean-menetelmän avulla.

Työhyvinvoinnin kehittäminen vaikutti olevan organisaatiossa uutta. Työhyvinvointia ylläpitäviä ja lisääviä tekoja organisaatiossa on käytetty pitkään. Työhyvinvoinnin edistäminen ei ole kuitenkaan suunnitelmallista eikä strategisesti määriteltyä. Työhyvinvoinnin kehittämistyö otettiin hyvin vastaan, ja siitä oltiin kiinnostuneita läpi organisaation.

Lähestyn työhyvinvointia Asset-mallin ja strategisen työhyvinvoinnin kautta. Haluan tutkimuksellani nostaa esiin yksilöiden kokemusten lisäksi työhyvinvoinnin merkityksen koko organisaatiolle. Strategisessa työhyvinvoinnin teoria yhdistää työhyvinvoinnin ja yrityksen tuloksellisuuden.

Tutkimuksessa nousee esiin laadukkaan ja työhyvinvointia tukevan johtamisen merkitys. Organisaatiossa työntekijät kaipaavat rakenteita, joissa he saavat tietoa työn muutoksista. Toisaalta työntekijät kaipaavat palautetta ja nähdynsi tulemistä. Työn laadukkuus ja työhön sitoutuminen ovat organisaatiossa henkilöstön puheissa tärkeitä. Henkilöstö tunnistaa työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtyä työtä hyvin. Työhyvinvoinnin tavoitteellisempi johtaminen ja lean-mallin käyttöönotto voivat jatkossa tukea organisaation työhyvinvoinnin kehittymistä, ja sitä kautta taloudellista tulosta.

Asiasanat: työhyvinvointi, lean-malli, työhyvinvoinnin kehittäminen, Asset-malli, strateginen työhyvinvointi

ABSTRACT

University of Tampere

The School of Social Sciences and Humanities

Master's Programme in Work, Welfare and Well-being

STOLT SINI: Developing well-being at work in an organization manufacturing construction products

This Master's thesis examines the kinds of experiences employees have on well-being at work in a factory organization manufacturing construction products. As a background study I used insurance company Varma's survey on well-being at work. This survey was done in December 2015. Varma's survey gave me the themes for research and tools for developing well-being at work. My research begun in December 2015, and it was finished with interviews in June 2016.

As a researcher I joined the company not only as an observer but also took part in developing their methods on employee well-being. Observations were done in meetings, conversations and in general co-work. These observations were recorded in a field diary. I also interviewed employees and organized one day for employee well-being.

In this study it was noticed that this organization was hierarchical and could be described with Tayloristic and classical organization theory. In Tayloristic organizations it is common to have piecework pay, an own research department and their main focus is in productivity and finance. Organization could also be described with classical theory as it is hierarchical. It is performing mostly with different processes and during this research they started developing it with Lean-method.

Improving and developing employee well-being at work seemed to be new for the organization. Although they have had measures for maintaining well-being it hasn't been systematic or strategically considered. Developing well-being at work was widely accepted through the organization and employees were interested in it.

In this research I am approaching it from asset-models and strategic well-being's perspective. With my research I want to emphasize the importance of individuals experiences as well as organization

level well-being. In strategical theory of well-being at work the coherence between company's financial result and well-being of employees is clearly stated.

In this research the importance of the quality of the leadership is clearly shown as well as the importance of its measures on supporting well-being at work. In this kind of organization, the employees need structures that are offering them information on changes in work. On the other hand, they want to be seen and they need feedback. The importance of the quality of work and commitment was shown in employee's daily conversations. They are also noticing well the efforts in improving well-being at work. By quality leading of well-being at work and taking lean-model in use it might be possible to improve well-being at work as well as increase the financial result of the organization.

Key-words: well-being at work, lean-model, developing well-being at work, asset-model, strategical well-being at work.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	8
2 ORGANISAATIO, TAPA TOIMIA	10
2.1 Tutkimusorganisaation teoreettinen luokittelu	11
2.2 Prosessiluonteisen tehdastyön organisaation ominaispiirteitä	13
2.3 Prosessiorganisaation kehittäminen lean-menetelmän avulla	14
2.3.1 Johtajuus lean-mallissa.....	15
2.3.2 Lean-menetelmän käyttöönottoaminen	16
3 SUHDANNENÄKYMÄT RAKENNUSALALLA VUOSINA 2015 JA 2016	18
4 TYÖHYVINVOINNIN TEEMAT TUTKIELMASSANI	18
4.1 Työhyvinvointi käsitteenä.....	19
4.2 Työhyvinvoinnin Asset-malli.....	20
4.3 Johtaminen	22
4.4 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen.....	23
4.5 Työyhteisötaidot.....	24
5 METODOLOGIA.....	26
5.1 Toimintatutkimus	26
5.1.1 Dialogisuus.....	29
5.1.2 Toimintatutkimuksen spiraalimalli	30
5.2 Tutkijan rooli.....	30
5.3 Osallistuva havainnointi	31
5.4 Haastattelu	32
6 TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI.....	33
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	34
7.1 Tutkimuksen kulku ja osallistujat	35
7.2 Tutkimuskysymykset	37
8 EETTISTEN ONGELMIEN POHDINTA	38
9 VARMAN TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSET TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTANA	39
9.1 Strategia, tavoitteet ja toiminta	41
9.2 Osaaminen ja yhteistyö	42
9.3 Johtaminen ja motivaatio	43
9.4 Terveys ja elämäntilanne.....	45

10 TULOKSET	46
10.1 Kehittämispäivän suunnittelu.....	46
10.2 Työpaikan ominaisuudet työhyvinvoinnin Asset-mallin mukaisesti	48
10.2.1 Työpaikan resurssit.....	49
10.2.2 Viestintä työpaikalla	50
10.2.3 Valta ja vaikutusmahdollisuudet	52
10.2.3 Työn pysyvyys ja muutokset.....	53
10.2.6 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	57
10.2.7 Työpaikan ihmissuhteet.....	59
10.2.8 Työolot.....	62
10.3 Psykologinen työhyvinvointi.....	63
10.3.1 Merkityksen tunne	63
10.3.2 Myönteiset tunteet	64
10.4 Työhyvinvoinnin yksilölliset vaikutukset	66
10.5 Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation tasolla	68
10.6 Strateginen työhyvinvointi	70
10.6.1 Työhyvinvoinnin johtaminen haastatteluiden valossa	72
10.6.2 Työhyvinvointia tukevat toimenpiteet	74
10.6.4 Työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet kesällä 2016.....	75
11 JOHTOPÄÄTÖKSET	76
11.1 Työhyvinvoinnin osa-alueiden tunnistaminen	77
11.2 Työhyvinvoinnissa muutokset tutkimusjakson aikana	78
11.3 Työn sukupolvet ja niiden työhyvinvoinnin johtaminen	80
12 LÄHTEET	84
Liite 1	89
Liite 2	91
Liite 3	92
Liite 4	93
Liite 5	95

1 JOHDANTO

Pro Gradu tutkielmani kohteena oli rakennustuotteita valmistava yritys. Tutkin yrityksen henkilöstön työhyvinvointia, ja sen kehittämistä kevään ja kesän 2016 aikana. Tutkimukseni on toimintatutkimus. Tutkimuksen taustatietona käytin yrityksessä joulukuussa 2015 tehtyä työhyvinvointikyselyä. Toiminnallinen osuuteni koostui työhyvinvointikyselyn tuloksen jakamisesta, tavoitteiden asettamisesta työhyvinvoinnin kehittymiselle sekä kehittämispäivän vetämisestä yrityksessä. Käynneilläni yrityksessä havainnoin samalla, kun osallistuin toiminnankehittämiseen. Tutkimusmenetelminä olivat osallistuva havainnointi ja haastattelut. Kohdistin havainnointiani yrityksen toimintaan, henkilösuhteisiin ja organisatorisiin tapoihin toimia yhdessä. Kirjasin havaintoni kenttäpäiväkirjaani Kehittämisosion jälkeen haastattelin neljää yrityksen työntekijää työhyvinvoinnista Asset-mallin ja strategisen työhyvinvoinnin teemoin.

Asset-mallissa työhyvinvointia lähestytään yksilön tason kautta organisaatioon. Strategisen työhyvinvoinnin mallissa taas jäsennetään organisaation tasolla saatavaa hyötyä työhyvinvoinnista. Asset-mallissa työhyvinvointi nähdään koostuvan työpaikan tekijöistä, henkilön psykologisesta hyvinvoinnista, yksilön tuottavuudesta ja organisaation tasolla näkyvistä vaikutuksista. (Robertson&Cooper 2011, 55.)

Työyhteisötasolla työhyvinvointitutkimuksella pyritään tuottamaan tietoa siitä mitkä tekijät ovat työssä riskejä tai kuormittavuustekijöitä. Toisaalta pyritään saamaan tietoa myös niistä tekijöistä, jotka työntekijät kokevat työhyvinvointia edistäviksi. Työhyvinvointitutkimuksella tavoitellaan työpaikkatasolla työn laadun parantumista, tuottavuutta ja taloudellisuutta. (Suonsivu 2014, 188.) Tutkimassani yrityksessä työhyvinvointi liitettiin laadukkaaseen työhön. Hyvinvoivat työntekijät haluavat tehdä laadukkaampaa työtä, ja tätä kautta yrityksen sisäinen ilmapiiri näkyy myös asiakkaille.

Suomi kamppailee valtion tasolla sen kanssa, miten tuottavuutta lisätään ja miten saadaan pidennettyä ihmisten työuria. Työhyvinvoinnilla vaikuttaa olevan yksilötasolla tähän suuri merkitys. Tarvitaan monen tasoista työhyvinvoinnin tutkimusta ja näkökulmaa, jotta poliittiset päättäjät voivat tehdä mahdollisimman hyviä ratkaisuja. Työhyvinvoinnin tutkimus on myös kansainvälinen kilpailutekijä.

Voimme pitää yhtenä vientituotteena suomalaista työhyvinvoinnin osaamista. (Suonsivu 2014, 188-189.)

Yrityksen työntekijät ja esimiehet osallistuivat aktiivisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen tutkimusjaksoni aikana. Työntekijöiltä syntyi ajatuksia siitä, mitkä asiat voisivat parantaa työhyvinvointia ja yrityksen johto vastasi esiin nousseisiin teemoihin ottamalla yrityksen käyttöön lean-menetelmän. Lean-menetelmä on kehitetty Toyotan tehtailla tehokkaamman ja laadukkaamman työn tekemisen malliksi. Lean -menetelmässä pyritään hyödyntämään arvokkaat resurssit parhaalla mahdollisella tavalla. Samaan aikaan pyritään virtaustehokkuuteen. Virtaustehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka nopeasti pystytään valmistamaan yksikkö niin, että se on laadukkaana asiakkaan tarpeita tyydyttävä. (Modig & Åhlström, 2013, 9,13, 70-71.) Vaikutti siltä, että työhyvinvoinnin tutkimus- ja teemat nousivat yrityksessä laajemminkin kehittämistyön esille.

Laatu, työhyvinvointi ja tuloksellisuus kulkevat hyvin käsi kädessä. Työn tuloksellisuutta on suomalaisessa työhyvinvointitutkimuksessa lähestytty koetun tuloksellisuuden ja koetun työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä mitatun tuloksellisuuden näkökulmasta (esim. talouden tunnusluvut). Tuloksellisuudessa on käsitelty työn laatua, tuottavuutta, aikataulujen pitävyyttä ja kilpailukykyä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä parempi koettu työhyvinvointi niin sitä parempi koettu tuloksellisuus. Hyvänä käytäntönä tutkimuksissa nousi esiin työhyvinvoinnin strateginen johtaminen. Siinä painopisteinä on huomioitu työterveys, työsuojelu, liikunta ja henkilöstöruokailut. (Mäkitammi & ym. 2014, 24-25.)

Yhdistän pro gradu tutkielmassani organisaation ja työn kehittämistä työhyvinvoinnin näkökulmaan. Taulukkoon 1 on koottuna, miten tutkielmassani lähestyn tutkimuskohdettani ja millaiseen teoreettiseen tausta-ajatteluun tutkielmani perustuu.

Taulukko 1. Tutkimuksen teoreettinen tausta.

Organisaation luokittelu ja tapa toimia	Työhyvinvointi-käsitteenä
- Organisaation kehittäminen lean-menetelmän kautta	- Tarkemmat työhyvinvoinnin teoriat as- set-malli ja strateginen työhyvinvointi
- Organisaation johtaminen	- Työhyvinvoinnin johtaminen
- Työyhteisötaidot	- Työhyvinvoinnin tutkimus
Työhyvinvoinnin kehittäminen toimintatutkimuksen menetelmin	

2 ORGANISAATIO, TAPA TOIMIA

Tutkimuskohteeni anonymiteetin suojelemiseksi kuvailen organisaation toimintaa yleisellä tasolla. Organisaatio tarkoittaa järjestelmää, joka kokoaa voimavarat haluttuun tarkoitukseen pääsemiseksi. Organisoitumisen tapaa voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä työelämää koskettavista kysymyksistä. Tutkimassani organisaatiossa on laskennallisia valmistustavoitteita. Tavoitteiden täyttyminen edellyttää eri prosessien välistä yhteistyötä. Organisaatio voidaan nähdä alansa ydinosaamiseen keskittyneenä. Tutkimani yritys on Etelä-Suomessa toimiva rakennustuotevalmistaja. Rakennus- ja muiden alojen tehdastyö on vähentymässä Suomesta automaation kehittymisen ja työn hinnan vuoksi. Tehdastyypiselle työlle on ominaista, että työnprosessi on työvaiheiden kautta ennalta määriteltä ja prosessi on hierakinen sekä peräkkäinen. (Järvensivu 2010, 108, 110-111.)

Tutkimani organisaatio vaikuttaa keskittäneen päätöksentekonsa vahvasti johtoryhmälle. Tämä päätöksenteon keskittäminen vaikuttaa lisäävän työntekijöiden kokemusta voimattomuudesta ja vaikutusmahdollisuuksien vähyydestä. Yhteistyötä ja asetelman tasaväkisyyttä sekä luottamusta pystyisi vahvistamaan hajauttamalla päätöksentekoa. Tätä kautta luottamus ylintä johtoa kohtaan vahvistuisi, koska olisi parempi käsitys siitä, että päätökset tehdään tiedolla johtaen. Tietoon kuuluu yhteisiä havaintoja olosuhteista, ideoista ja tiedonvälityksestä. Lisäksi työhyvinvointi olisi paremmin otettu huomioon. Yhtenä tutkimani organisaation ominaisuutena voidaan pitää vahvaa erikoistumista. Erikoistumisen hyvä puoli on tehokkuus, nopeus ja säästöt. Erikoistumisen ominaispiirteenä on hierarkkinen osastojako. Erikoistuneessa organisaatiossa työntekijät ovat oman tehtävänsä osaajia. (Harisalo 2008, 17, 21, 24-25, 37.)

Hierarkkisen organisaation perinteinen merkki on suunnittelun ja suorituksen erottaminen. Näin on etenkin silloin, kun organisaatio on suhteellisen suuri. Suunnittelun ja suorituksen erottelu lisää hierarkian portaita, vaikka varsinaista esimieshierarkiaa suunnittelussa ei olisikaan suhteessa tuotantoon. (Kevätsalo 1994, 25.) Tämä näkyi tutkimassani organisaatiossa. Työntekijät toivat keskusteluissa ilmi yhteistyön tärkeyttä ja tiedon yhteensovittamisen tarvetta. Rajapinta tuotannon ja suunnittelun välillä nousi esiin esimerkiksi asiakkaille myydyissä tuotteissa, joita on mahdoton toteuttaa tehtaan puolella.

Tutkimaani organisaatiota voidaan kuvata myös mekaaniseksi organisaatioksi. Kuvainnollisesti se on kuin kone. Organisaatiossa on rutiinit, aikataulut (työvuorot, valmistuksen kelloitettu aika) ja tehtävät. Työ valmistustehtaassa on toistuvaa. Työntekijöiden olemassa oloa voidaan tässä kielikuvassa sanoa koneen osiksi. (Morgan 1998, 18-19.) Tämä suppea käsitys ei kuitenkaan kuvaa koko organisaatiota ja sen ihmisiä. Etenkään se ei pääse kuvaamaan tutkimaani aihetta: työhyvinvointia.

2.1 Tutkimusorganisaation teoreettinen luokittelu

Tutkimani yritys voidaan luokitella tieteellisen liikkeenjohdon koulukuntaan kuuluvaksi. Siinä organisaation johtamisperiaatteita ovat tutkimus, standardit, suunnittelu, valvonta ja koordinaatio. Tuotannon prosessit ovat organisaation keskiössä. Fyysistä työtä on helpotettu konein. Lopputuotteen laatua valvotaan kuten tayloristisissa organisaatioissa. Kun tällä mallilla toimivaa organisaatiota kehitetään, niin painopisteenä on yleensä välttämättömän työn kehittäminen. Työpisteille on tärkeää löytää parhaat mahdolliset tekijät. Tämä vaikuttikin toteutuneen työhyvinvointikyselyn perusteella. Haasteena tieteellisen liikkeenjohdon mallin mukaisessa organisaatiossa on työntekijöiden sosiaalisen puolen unohtaminen. Organisaation ilmapiiri on tuotantoon ja talouteen keskittyvä. Funktionaalisesti muodostetussa organisaatiossa haasteena on tehtävien erityisyys. Tämä on haaste tuotannollisessa ympäristössä, koska työntekijää ohjaa moni henkilö yhtä aikaa. Esimerkiksi talousjohtajalta tulee omat ohjeensa ja tuotannon johtajalta omansa. (Harisalo 2008, 56-62.) Tayloristisesti toimivan organisaation haasteena on saada tiimityö toimimaan. Työ on vahvasti osastoitunutta ja eri vaiheet kilpailevat toisiaan vastaan. Tämä näkyy esimerkiksi osien valmistuksessa ja niihin lasketuissa läpi-

menoajoissa. Osastoituminen näkyy työntekijäryhmien lisäksi suhteessa toimihenkilöihin. He toimivat omina alaryhminään eikä yhteyttä työntekijäryhmiin juurikaan ole. Tutkimassani yrityksessä jako näkyi myös toimitiloissa. (Järvensivu 2007, 103-106, 150.)

Toisaalta tutkimaani organisaatiota kuvaa hyvin klassinen organisaatioteoria. Klassisen organisaatioteorian mukaan organisaation rakenne ja hallinnolliset mallit ovat organisaation ydin. Rakenne on aina hierarkkinen. Rakenne voidaan jakaa esimerkiksi markkinointiin, taloushallintoon ja tuotantoon. Nämä osat voidaan taas jakaa pienempiin osiin. Hierarkkisuus kuvaa sitä, mistä asioista kukin voi päättää. Hierarkian huipulla ovat henkilöt, joilla on oikeus päättää koko organisaatiota koskevista asioista. Vaikka valta keskittyy organisaatiossa harvoille, niin tämä ei tarkoita sitä, etteikö organisaatiossa voisi olla vuorovaikutusta. Tutkimani organisaation johtorakenne on matala. Komentoketju käsitteellä kuvataan hierarkkisten päätösten jalkautumista työntekijöille. Komentoketjussa viesti kulkee esimiesten kautta työntekijälle. Komentoketjua kuvaa se, minkä taseisia päätöksiä kenenkin on lupa tehdä. Ongelmien esiintyessä haasteena on selvittää missä päätös tehtiin, ja oliko päätöksenteon paikka oikea. Organisaation rakenne on osa kilpailukykyä. Erikoistumista tarvitaan osien tehtävien suorittamisessa. Tätä erikoistumisosaamista voidaan hankkia joko koulutuksen tai toistuvien työtehtävien kautta. Organisaatiolla on vahva perustehtävä ja perustehtävän prosessit ovat organisaation muoto. Organisaation tulee muodostaa sellainen rakenne, joka tukee parhaiten sen toiminnan tavoitteita. Tutkimassani organisaatiossa valta ja vastuu ovat selkeät. Tehokas tuotanto mahdollistuu klassisen organisaatioteorian mukaisesti prosesseista ja niiden johtamisesta. Työvaiheet mielletään osaksi laajempaa kokonaisuutta. Haasteena klassisessa organisaatioteoriassa on se, että osastointi saattaa hämärtää organisaation yhteistä tavoitetta ja vastuuta. Osastojako saattaa vähentää organisaation työniloa ja yhteisen osaamisen jakamista sekä moniosaamista. Organisaation toimintakulttuuri voi vaikuttaa sen tehokkuuteen enemmän kuin sen teoreettinen malli. (Harisalo 2008, 68-71, 76-79, 86-87.)

Perustelen organisaation sijoittumista tähän, kohtuullisen vanhaan organisaatiomalliin sillä, että yrityksessä on vahvasti eriytetyt tehtävät ja tarkka työnjako. Yrityksessä on panostettu tutkimukseen ja innovaatioihin, ja niihin on oma yksikkönsä. Työhyvinvointikyselyssä (Varma 2016) nousi esiin johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen vähyys, joka on tyypillistä tämän tyyppisille organisaatioille. Omassa kenttäpäiväkirjassani päädyin havaintoon, jossa eri työntekijäryhmät toimivat erillään ja kukin saa pienen osan tietoa, joka ajatellaan olevan hänen tarpeen saada. Tieto ei muodostu

kokonaisuudeksi eikä edesauta yhteistyötä. Toisaalta tämä tapa pilkkoa tietoa voi olla myös organisaatiossa tietoinen, strateginen valinta. Mikäli työntekijä siirtyisi vaikkapa kilpailevaan yritykseen, niin hänen mukanaan ei kulkisi kuin paloja yrityssalaisuuksista.

Yrityksessä toimitaan tarkan suunnitelman mukaisesti eriytynein prosessein. Prosesseja valvotaan ja johdetaan. Valvonta tapahtui tutkimassani organisaatiossa esimerkiksi läpimenevien tuotteiden laskelemien kautta. Työ on kontrolloitua ja siinä on vähän liikkumavaraa. Kontrolli on nykypäivänä ristiriidassa ihmisen itsemääräämisoikeuden ja tahdon kanssa. Kontrollia ja valtaa on hyvin vaikea lähestyä työpaikoilla ilman suurta tunnelatausta. (Järvensivu 2010, 134.)

2.2 Prosessiluonteisen tehdastyön organisaation ominaispiirteitä

Rakennusalan tuotteita valmistavan yrityksen tehdastyölle on ominaista vaihdannan taistelu: kontrolli ja ohjaus, vastassaan tekeminen ja siitä saatu palkka. Tämä on yleinen rakenteellinen piirre tehdastyössä. Taistelua voidaan käyttää myös miehisyyden merkinä, kunniaa koskevana taisteluna. Tämän vuoksi työntekijöillä on periaatteellinen vastustus kaikkeen mitä työnantaja ehdottaa. Vastustus lisääntyy sitä enemmän, mitä enemmän omat edut ovat ristiriidassa työnantajan etuihin nähden. Toisin sanoen työn merkitys on yksilölle vähäinen ja työn tavoitteet ovat epäselviä. Toisaalta mikäli työpaikalla on hyvin johdetut selkeät säännöt, niin niitä noudatetaan laajasti. (Järvensivu 2010, 135, 137.)

Selkeät säännöt ovat esimerkiksi saman työpaikan henkilöiden yhteisiä etuja. Näin ollen sitoutuminen työhön ja tavoitteisiin paranee, koska tuloksellisesta työstä saa itsellekin palkkiota. Työntekijät ohjautuvat itsenäisemmin ja tavoitteellisemmin, kun toiminnan ajatus on selkeä. Tuloksellinen ajattelu rakentuu jokaiseen työntekijään. Työntekijöiden saadessa osallistua työn suunnitteluun ja aikataulutukseen, säilyy heidän itsehallinnan otteensa. Työn hallittavuus kasvattaa työhyvinvointia. (Kortteenen 1992, 208-211, 227.)

Anu Järvensivu (2007) on tutkinut suomalaisen ikkunatehtaan toimintaa työn prosessitiedon kautta. Tutkimuksessa ei niinkään puututtu suoraan työhyvinvointiin, vaikka esiin nousikin samoja tee-

moja kuin tässä minun tutkielmassani. Anu Järvensivu tutki sitä, miten monitaitoisuudella prosessi-maisen tehdastyön olisi mahdollista olla sujuvampaa ja joustavampaa esimerkiksi häiriötilanteissa. Samalla voitaisiin tehokkaammin hyödyntää työnkiertoa. Tutkimassani organisaatiossa tämä nousi esiin työhyvinvoinnin kautta. Koettiin, että työhyvinvointia parantaisi se, että ruuhkien syntyessä työntekijät voisivat tulla auttamaan toisia kiireellisemmissä töissä. Järvensivu nosti haasteiksi hyvissä pyrkimyksissä työntekijöiden tiiviit ryhmittymät. Minä kuvasin edellä näitä ryhmittymiä osastoin-neiksi. Näissä ryhmittymissä oli kussakin omalaisiaan tehdaspelejä, joiden kautta ollaan opittu hank-kimaan lisää lepohetkiä, erikoistumisen suomaa tärkeää työroolia sekä hyviä työkaverisuhteita. Jär-vensivun tutkimuksen aikana tehtaassa oli pyrkimys siirtyä kokonaisprosessin hallintaan, tasaiseen tuotantoon, uusiin kannustinjärjestelmiin sekä joustavampaan organisaatorakenteeseen. Tutkimas-sani organisaatiossa on tutkimusaikanani paljon samoja teemoja keskustelussa kuten lean-menetel-män käyttöönotto ja uusi bonuspalkkaus-järjestelmä. (Järvensivu 2007, 146-147, 150.)

2.3 Prosessiorganisaation kehittäminen lean-menetelmän avulla

Lean-menetelmä on länsimaiden käyttöönottama malli Toyotan autotehtailta. Toyotan malli on ollut käytössä jo yli 50 vuotta, joten täysin uusista ajatuksista ei ole kyse. Lean-malli perustuu perusaja-tuksiin kuten kaizen, genchi genbutsu, tiimityö, kunnioitus, toiminta gembassa ja shu ha ri-oppimis-sykli. (Liker & Convis 2012, 1, 31-33, 41,47.)

Lean-menetelmän kehittämisen malli koostuu neljästä kohdasta ja näitä kohtia ohjaavat vahvat arvot. Arvoina ovat haasteisiin tarttuminen, kaizen-ajattelu eli jatkuva parantaminen, paikan päällä olemi-nen, tiimityö ja ihmisten kunnioittaminen. Jokaisessa kohdassa tekemistä suunnitellaan, toteutetaan suunnitelmaa, arvioidaan ja tehdään uusia muutoksia seuraavaan kehittämisen ympyrään. Ensimmäi-senä kohtana prosessien kehittämisessä on itsensä kehittämiseen sitoutuminen. Toisena kohtana on kouluttaminen ja muiden auttaminen kehittämisessä. Kolmantena kehittämisen kohtana on päivittäi-sen kaizenin eli jatkuvan parantamisen tukeminen. Neljäntenä kehittämisen kohtana timantissa on luoda visioita, joita kohti mennään, ja asettaa tavoitteet vision mukaan. (Liker & Convis 2012, 34-36.)

Kehittämisen timantin jatkuvan toiminnan mahdollistaa itsensä kehittäminen oppimisen kautta. Oppiminen perustuu shu ha ri-oppimissykliin. Ensin toistetaan yksinkertaisia perustapahtumia, jotka yhdistetään kokonaisuudeksi. Oppiminen perustuu mestarin ja oppilaan yhteistyöhön. Shu-vaiheessa oppilas opettelee mestarin tavan toimia. Tavoitteena on estää oppilasta epäonnistumasta. Ha-vaiheessa oppilas alkaa soveltaa oppimaansa ja tekee työtä kuitenkin edelleen mestarin valvoessa. Ri-vaiheessa oppilas osaa työn sisällön ja ryhtyy parantamaan oppimaansa. Tavoitteena ei ole siis toistaa mestarin opettamaa, vaan ylittää se uusilla innovaatioilla. (Liker & Convis 2012, 44-48.)

Lean-mallin mukaisella toiminnalla pyritään saamaan kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin ja parantamaan yrityksen kannattavuutta. Tehokkuutta haetaan esimerkiksi valmistusprosessin lyhyemmillä läpimenoajoilla. Näin saadaan lyhyempiä toimitusaikoja ja tuotemuutokset voidaan tehdä nopeammin. Virheettömyyden pyrkimyksen kautta laatu paranee ja tuote on käytettävämpi. Lisäksi virheettömyys vapauttaa asiakasvalituksiin kuluvaan aikaa. Näillä kahdella toiminnalla saadaan valmistuskustannukset laskemaan ja tulot kasvamaan. Kokonaisuutena syntyy kannattavuuden kasvua. (Tuominen, 2010, 29.)

2.3.1 Johtajuus lean-mallissa

Johtajan rooli on erityinen lean-menetelmällä toimivissa organisaatioissa. Johtajan tehtävänä on saada työntekijät ja resurssit toimivaan haluttuun suuntaan tehokkaasti. Tehokkaan toiminnan edellytys on jatkuvat oppimisen tilanteet ja niissä tehtävät muutokset, jotka parantavat tulosta. Johtamisen kulmakiviä ovat kannustaminen ja työn kehittäminen. Nämä toteutuvat olemalla läsnä siellä, missä työ tapahtuu (gemba ja genchi genbutsu). Johtajuudesta syntyy yhteistyötä, joka tukee oppimista. Kaikkeen esimiestyöhön liittyy vastuu siitä, että täydellisyyteen pyritään koko ajan kaikilla osa-alueilla. Johtaminen myös kehittyy koko ajan, ja muuttuu tilanteeseen sopivaksi. Samalla kun johtaminen kehittyy, kehittyvät kunkin työntekijän taidot ja oppiminen. Johtajuus perustuu yhteisiin arvoihin ja päämääriin. Näitä yhteisiä päämääriä johtajan on kyettävä visuaalisesti ja tavoitteellisesti viemään organisaation kaikille tasoille. (Liker & Convis 2012. 14, 27-29.)

Yksi johtajuuden kulmakivistä lean-menetelmässä on kaizen-ajattelu. Kaizen tarkoittaa vapaasti suomenmennettuna jatkuvaa parantamista. Kaizen-ajattelussa pyritään minimoimaan syntyvä hukka keskittymällä osatekijöihin. Jatkuvan parantamisen ajatuksella mikään ei ole koskaan täysin valmista. Toisen johtajuuden perusajatus on genchi genbutsu eli se, että johtaja on siellä missä työ tapahtuu. Johtajalla tulee olla tarkka tieto siitä, miten työ tehdään ja mitä siihen kuuluu. Johtaja kokoaa tätä kautta faktat ja tekee päätökset niihin perustuen. Tausta-arvona on työn kunnioittaminen. Lean-ajattelua leimaa kunnioitus kautta linjan. Kunnioitus kuuluu yhteisön, asiakkaan ja liikeyhteisöjen kohtaamiseen. Johtajuus on työntekijöiden palvelua. (Liker & Convis 2012, 31-33, 98.) Haastatteluiden perusteella juuri tämä ”johtaja on siellä missä työ tapahtuu” vaikuttavaa olevan suuri haaste tutkimassani organisaatiossa. Yksi haastelluista kuvasi, ettei hänen esimiehensä edes tiedä mitä hän tekee. Lisäksi ajatus työntekijöiden palvelusta johtajuuden kautta vaikuttaisi olevan organisaatiossa uusi. Organisaatio toimii hierarkkisesti ja paljolti ylhäältä tulevien käskyjen perusteella. Nyt johtajuuden tulisikin lean-mallissa palvella työntekijöitä toiminnassa.

Yksi johtamisen haasteita on tiimityön toiminta. Ihmiset ovat sellaisia, että viime kädessä oma yksilöllinen etu on se, joka vie eteenpäin. Johtajan tulisi saada yksilöllinen etu esiin tiimin edun kautta. Tiimeissä yksilöt oppivat ja kehittyvät. Henkilökohtainen kasvu tuottaa mahdollisuuden kehittymiseen tiimissä ja esimerkiksi ylenemisen seuraavalle tasolle. Kannusteet lean-menetelmässä perustuvat tiimitasoon. (Liker & Convis 2012, 32-33.) Tutkimassani organisaatiossa on kokeiltu tiimityötä aiemmin, mutta se ei ole lähtenyt toimimaan. Tiimien rakentuminen vie aikaa.

2.3.2 Lean-menetelmän käyttöönotto

Lean-menetelmä on sanana hiukan harhaanjohtava, oikeasti kyseessä on toimintastrategia. Tätä strategiaa toteutetaan eri keinoin. Toimintastrategian käyttöönotto pohjautuu arvoihin (millainen organisaation tulee olla), periaatteisiin (miten organisaatio ajattelee), menetelmiin (mitä organisaatio tekee) ja työkaluihin (joita organisaatio käyttää). Käyttöönottoa ja kehittämistä lähestytään abstraktiiviselta tasolta käytäntöön. (Modig & Åhlström 2013, 140-141.)

Edistysmahdollistaminen ja selkeät tavoitteet motivoivat henkilöstöä jatkamaan kohti sitä suurempaa muutostavoitetta, joka yhdessä on asetettu. Tässä tapauksessa se on uuden toimintastrategian

käyttöönottoaminen. Muutostavoite taas lisää sisäistä motivaatiota, mikä taas ruokkii luovuutta. Luovuuttahan uuden edessä usein tarvitaankin. Kannustava johtaminen muutoksessa onnistuu, kun esimies muistaa kolme positiiviseen sisäiseen työelämään vaikuttavaa tekijää: edistymisen, katalyytit ja muutoksen ravinteet. Edistymistä on monen tasoista. Arjessa voi tapahtua jokin asia niin, että siitä seuraa läpimurto, toisaalta pieni erävoitto on myös edistymistä. Nämä johtavat etenemiseen ja hiljalleen tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitetta kohti menemistä tukevat tapahtumat eli katalyytit. Tavoitteen määritelmä on tämän vuoksi tärkeää, jotta tiedetään mitä kohti ollaan matkalla ja koska tavoite on saavutettu. Edistymistä ja uusia innovaatiota sekä ideoita varten työntekijöille on annettava myös itsenäistä toimintavaltaa. Muutos ja uudistuminen vaativat myös resursseja ja riittävästi aikaa toteutukseen. Avun tarjoaminen toiselle tiukassa paikassa korostaa sitä, että muutos tehdään yhdessä. Ongelmat tulisi kyetä näkemään yhteisinä haasteina ja onnistumisen kokemusta käyttää oppimateriaalina koko yhteisössä. Muutoksen hyvää ravintoa ovat kunnioitus, rohkaus, tuki ja yhteenkuuluvuus. Näiden toteutumisen avaintekijänä toimii omien työntekijöiden tunteminen. Työyhteisössä syntyy paljon tunteita, yksi johtajan tehtävistä onkin näiden tunteiden tunnistaminen ja niiden yli kannustaminen. Yhteenkuuluvuus vahvistuu luottamuksesta, arvostuksesta ja toisista välittämisestä. Yhteenkuuluvuuden vahvistuminen johtaa ylpeyteen omasta työyhteisöstä ja työkavereista. (Amabile & Kramer 2012, 84-86, 109-114.)

Lean-menetelmän käyttöönottoaminen edellyttää riittävää esimiesportaan työntekijöiden määrää. Tämä takaa sen, että työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää tiimeissä johtajaa tukemaan omaa työtään. Toyotalla tämä tarkoittaa, että johtajia on suunnilleen viisi jokaista työntekijää kohden. Lean-menetelmän käyttöönottoamisen pohjana on johtajien kouluttaminen. Johtajien kouluttamiseen kuuluu esimerkiksi toiminnan katsaus, vierailuja kumppaneiden luona, kehitysohjelma, henkilöstöpolitiikka, työvoiman käyttö, työtä tehtaassa ja prosessit. (Liker & Convis 2012, 92, 97.)

Lean-menetelmän käyttöönotossa on tärkeää saada näkyväksi sekä sisäistetyksi arvot, päämäärät, menetelmät ja työkalut organisaatiossa. Näiden tulisi olla myös yhteisesti hyväksyttyjä. Tämän jälkeen kutakin neljästä kohdasta voidaan käyttää välineenä lean-menetelmässä. Esimerkiksi arvona voi olla yhteistyö. Tämä tarkoittaa osaamisen edistämistä, kehitysmahdollisuuksia ja ryhmän suoritusten parantamista. Näin arvo toimii jo keinona toiminnan tehostamisessa. (Modig & Åhlström 2013, 142-143.)

Organisaation nykytoimintaan ja teoreettiseen luokitteluun verraten päätös ottaa käyttöön lean-menetelmä, ennustaa muutosta toimintaan. Tehtaassa ei ole varsinaista tiimityön mallia ja esimiesten työ on eriytetty tehtaan toiminnasta. Johtamisen tapa on enemmänkin hierarkkinen kuin valmentava tai palveleva. Toisaalta lean-menetelmä vastaa ajatuksillaan moniin työhyvinvointiselvityksessä (Varma 2016) ja kehittämispäivässä sekä haastatteluissa nousseisiin toiveisiin ja mahdollistaa hyvin uutta toimintakulttuuria.

3 SUHDANNENÄKYMÄT RAKENNUSALALLA VUOSINA 2015 JA 2016

Suomen taloudellinen tilanne on ollut heikko useamman vuoden ajan. Tämä on näkynyt myös tutkimassani organisaatiossa. Rakentamisessa supistumista on tapahtunut vuodesta 2012 asti. Vuonna 2015 vaikutti siltä, että rakentamisen suhdetilanne olisi hiljalleen kohentumassa. Tutkimani yritys on pärjännyt viime vuodet rakennusalan yleiseen tilanteeseen nähden kohtuullisesti. Se on pysynyt kannattavana lomautusten ja tuotannon supistamisen avulla. Vuodelle 2016 ennusteessa rakentamisen kasvun ennakoidaan olevan laaja-alaista. Rakennustuotannon kasvun arvioidaan olevan 2-4%. Rakennusmateriaalien tuotannossa rakentamisen piristyminen ei vielä 2015 juurikaan näkynyt. Tuotanto supistui edelleen. (Rakennusalan suhdannetyöryhmän muistio.)

Keväällä 2016 Elinkeinoelämän keskusliitto tiedotti, että rakentamisen kasvu on muihin aloihin verrattuna vahvempaa. Rakennusalan suhdanne näkymissä vaikutti olevan nousua 4% keväällä ja 8 prosenttia lokakuussa 2016. (Elinkeinoelämän keskusliitto.)

4 TYÖHYVINVOINNIN TEEMAT TUTKIELMASSANI

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys on työhyvinvoinnin tutkimuksessa, määrittelyssä ja työhyvinvointia kuvaavissa malleissa. Nostin taustateoriaan myös työhyvinvointia edistäviä tekijöitä yksilö- ja yhteisötasolla. Työhyvinvointiin liittyvät keskeisesti myös johtaminen ja erityisesti se, miten työhyvinvointia johdetaan. Työhyvinvointia ei voi kuitenkaan pelkän johtamisen varaan laittaa, vaan työyhteisötaidot ovat tärkeä työhyvinvoinnin johtamisen peili.

4.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnin voi jakaa organisaation, yksilön, ryhmän, johtamisen ja työn tasoihin. Organisaatiotasolla työhyvinvointi tarkoittaa tavoitteellisuutta, joustavia rakenteita, jatkuvaa kehittymistä ja toimivaa työympäristöä. Yksilötasolla työhyvinvointi on elämänhallintaa, kasvumotivaatiota, terveyttä ja fyysistä kuntoa. Ryhmän kannalta työhyvinvointia on avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus. Johtamisen tulee työhyvinvointi näkökulmasta olla osallistuvaa ja kannustavaa. Työhyvinvointi työnteon alueella tarkoittaa vaikutusmahdollisuuksia, oppimista ja ulkoisia palkkioita. (Kehusmaa 2011, 15.)

Työhyvinvoinnin ulottuvuuksina voidaan nähdä myös seuraavat tekijät:

- ammattitaito ja osaaminen
- työpaine, työn vaatimat ponnistukset ja työn intensiteetti
- organisaatiotasolla vaikutusmahdollisuudet
- palkka, työn riskit ja työn epävarmuus
- oma kokemus työhyvinvoinnista
- työyhteisön tuki (Ojala & Jokivuori 2012, 29-30.)

Työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä on tutkimuksissa löydetty tasapaino eri roolien välillä, tasapaino työn haasteellisuuden ja omien voimavarojen välillä, tasapaino työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Työhyvinvointia vähentää jatkuva kiire, epävarmuus työstä, tunne siitä, että elämä on liian monimutkaista ja jatkuva tunne omasta riittämättömyydestä. Kaikkein haitallisimmaksi näistä on todettu jatkuva riittämättömyyden tunne. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 109-110.)

Työhyvinvoinnin seuraamisessa voidaan käyttää myös määrällisiä mittareita kuten sairauspoissaolojen määrää, henkilöstön vaihtuvuutta, työhyvinvointikyselyitä ja työtapaturma/vahinkotilastoja. Työhyvinvointi edistää henkilökunnan terveyttä ja hyvinvointia sekä samaan aikaan yrityksen tuottavuutta. Yhteistyössä henkilöstön kanssa saadaan usein uusia innovaatiota aikaan. (Pyöriä 2012,14, 21.)

4.2 Työhyvinvoinnin Asset-malli

Käytin tutkimukseni haastatteluosuudessa Asset-mallia kysymysten taustateoriana. Asset-malli yhdistää hyvin ne teemat, joita työhyvinvointikyselyllä (Varma 2016) kartoitettiin, ja mitä kehittämisen painopisteiksi valittiin. Taulukossa 2 olen avannut Asset-mallin lyhyesti (Robetson & Cooper 2011, 55).

Taulukko 2. Asset-malli työhyvinvoinnin taustateoriana.

Työpaikan ominaisuudet: Resurssit ja viestintä Vaikutusmahdollisuudet Työn ja muun elämän tasapaino Työn turvallisuus ja muutokset työssä Ihmissuhteet työpaikalla Työolosuhteet	Vaikutukset organisaatioon Tuottavuus ja suorituskky Läsnäolo (matalat sairauspoissaolot) Henkilöstön pieni vaihtuvuus Työpaikka houkuttelee työnhakijoita Asiakastyytyväisyys
Psykologinen hyvinvointi Merkityksen tunne Myönteiset tunteet	Yksilölliset vaikutukset Tuottavuus ja tyytyväisyys Moraali ja motivaatio Työyhteisötaidot Terveys

Asset-mallin mukaisesti työhyvinvointi koostuu työpaikan ominaisuuksista ja psykologisesta hyvinvoinnista. Psykologiseen hyvinvointiin vaikuttavat henkilön omat piirteet kuten tunne-elämän tasapainoisuus, optimismi, positiivinen ajattelu ja luottamus elämään. Psykologisessa hyvinvoinnissa on

eudamoinisia ja hedonistisia piirteitä. Eudamoinisia piirteitä ovat esimerkiksi positiiviset ihmissuhteet ja oma henkinen kasvu. Hedonistisia piirteitä taas ovat esimerkiksi onnellisuus ja positiiviset tunteet. Psykologisen työhyvinvoinnin kannalta on tärkeä tuntea oma työnsä merkitykselliseksi suhteessa organisaation muihin toimijoihin sekä omaan maailmankatsomukseensa. Työpaikan ominaisuuksia Asset-mallissa ovat resurssit ja viestintä, vaikutusmahdollisuudet, työn ja muun elämän tasapaino sekä työkuorma. Muita työpaikan ominaisuuksia ovat vielä työn turvallisuus, muutokset työpaikalla ja ihmissuhteet työpaikalla sekä olot, joissa ihminen työskentelee. Työ tuntuu hallittavalta, kun kuorma on oikein mitoitettu suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Kun kuorma ei ole liian kevyt eikä liian raskas, niin se tuottaa hyvinvointia ja onnistumista. Työntekijälle syntyy tunne, että on tarvittu työssään ja se taas nostaa hyvinvointia. Riski on siinä, että uudet haasteet ja jatkuva tehokkuuden nostaminen, eivät lisää hyvinvointia työssä. Esimiehellä tulee olla tarkka tuntemus kuhunkin alaiseensa, että mikä kutakin henkilöä motivoi ja mikä on työkuorma kullakin hetkellä. Tiukemman työnteon tarpeen aikana työkavereiden tuki ja esimiehen kannustus nostavat työhyvinvointia notkahduksesta. Myös oikein suunnatut resurssit ja ajantasainen tiedonkulku vaikuttavat siihen, miten työpaineisiin vastataan. Muutoksien johtamisessa on tärkeää se, kuinka muutokset viedään läpi ja miten muutoksista keskustellaan yhteisesti. Tiedottamisella ja yhteistyöllä muutoksessa saadaan työhyvinvoinnin taso pysymään riittävänä. Työpaikan ihmissuhteilla on myös oma merkityksensä hyvinvointiin. Esimies pystyy tukemaan ihmissuhteiden terveyttä puuttumalla epäasialliseen käyttäytymiseen ja tukemalla hyvään vuorovaikutukseen. (Robertson & Cooper 2011, 6-7,19, 21-23.)

Asset-mallin mukaisella työhyvinvoinnin kehittämisellä on vaikutuksia sekä yksilöön että organisaatioon. Työntekijä voi paremmin ja parempivointisena hänen tuottavuutensa työpaikalla on suurempi. Työntekijän moraali ja motivaatio työtä kohtaan säilyvät tai jopa kehittyvät paremmiksi. Hyvä psyykinen hyvinvointi edistää muutakin terveyttä ja näin ollen sairastavuus vähenee. Organisaation tasolla yksilöiden parantunut työtehokkuus näkyy tuottavuuden kasvamisena. Tähän perustuu se, että työhyvinvointiin panostaneet yhteisöt ovat yleensä tuloksellisempia. Yhteisö säästää myös sairaskuluissa, kun hyvinvointi paranee. Työntekijöiden vaihtuvuus vähenee, kun omaan työpaikkaan kiinnitytään paremmin ja näin ollen rekrytoinnin resurssia vapautuu. Työpaikka on kiinnostava työnhakijoille, kun sen työntekijät voivat hyvin ja heistä huolehditaan. Parempi työhyvinvointi heijastuu myös asiakkaille, asiakastyytyväisyys kasvaa. (Robertson & Cooper 2011, 55.)

4.3 Johtaminen

Johtamisen tavoitteena ei ole vain saada ihmistä tekemään asioita, vaan myös haluamaan tehdä niitä. Johtaminen vaihtelee asiayhteydestä riippuen. Johtaminen on johtajien ja seuraajien välinen suhde, ja johtajuus muuttaa tätä yhteistä todellisuutta. Johtajuudelta odotetaan reiluutta, oikeudenmukaisuutta sekä ryhmän edun mukaista toimintaa ja visioita. Nämä tukevat myös työhyvinvointia. (Haslam ym. 2012, 13, 71, 150-175.) Johtajuus välittää eteenpäin yrityksessä sovittuja hyviä käytäntöjä. Johtajuuden ollessa osallistavaa, muuttuu johtajuuden painoarvo. Osallistavassa johtajuudessa kaikki organisaatiossa saavat mahdollisuuden osallistua ja kokea työprosessit ominaan. Osallistavaa johtamista tulisi käyttää erityisesti lähiesimiestyössä. Osallistumismahdollisuudet vahvistavat hallinnan tunnetta ja sitä kautta lisäävät työhyvinvointia. (Stenius & Vanhala 2013, 33.)

Tutkimassani organisaatiossa oli hallinnollisten esimiesten lisäksi asiantuntijatehtävissä toimivia toiminnallisia esimiehiä. Heihin voidaan lukea esimerkiksi tuotannonsuunnittelija ja myyntihenkilöstö sekä asiakasrajapinnan työntekijät. Järvensivu (2010) kuvaa muutoksen hallinnollisista esimiehistä monipuolisempaan esimiehisyyteen tapahtuneen 2000-luvun aikana. Johtaminen, kontrolli ja valvonta ovat monipuolistuneet samaan aikaan (Järvensivu 2010, 136-137.) Tutkimassani yrityksessä valta on vielä melko keskittynyttä yhtiön hallitukselle ja toimitusjohtajalle. Tämä kävi esiin työhyvinvointikyselyssä ja kehittämispäivässä. Myös haastattelemani henkilöt toivat esiin sitä, että asiat kannattaa kysyä suoraan toimitusjohtajalta. Herää kysymys, että mitä ja millaista on muiden esimiesten valta? Millaiset ovat yrityksen yhteisen johtamisen pelisäännöt?

4.4 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisessa peruskysymys on se, että kuinka työhyvinvoinnin edistäminen ja organisaation tuloksellisuus samanaikaisesti kehittyvät. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen edellyttää näkemyksiä organisaation tulevaisuudesta. Toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja samoin työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet. Jotta tulevaisuudessa voidaan onnistua, tulee tuntee myös nykyhetki. Tämä tarkoittaa työntekijöiden osaamisen ja motivaation selvittämistä sekä riskien kartoittamista. Teknologian kehittymisen näkökulmat tulee hyödyntää työtä kehitettäessä. Toimintaympäristön muutoksessa nopeat ratkaisut prosessien toimivuuden parantamiseksi ovat tarpeen. Tämä haastaa usein työhyvinvointia (vrt hallittu muutoksen johtaminen). Parhaimmillaan ennakoivan johtamisen kautta saadaan tukea muutokseen. Kaikki siis palautuu tulevaisuuden suunnitelmien hahmottamiseen ja yhteiseen käsitykseen tulevasta. Keskeistä on, että johdolla sekä henkilöstöllä on riittävästi yhteistä tietopääomaa siitä, millaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia on, ja mihin yrityksessä suunnataan. (Pursio 2010, 59-60.)

Johtajuus välittää henkilöstölle organisaation vision, arvot ja päämäärän. Johtamisen uskottavuus, ja samansuuntaisuus toiminnan ja puheen välillä, ylläpitävät motivaatiota henkilöstössä. Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta olennaisia ovat selkeät tavoitteet, monipuoliset vaikutusmahdollisuudet, hyvä ilmapiiri ja johtaminen. (Simola & Kinnunen 2005, 133-134, 138.)

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan ajatella strategisen työhyvinvoinnin kautta. Siinä organisaation arvot ja strategiset tavoitteet ohjaavat taustalla työhyvinvoinnin tavoitteiden asettelua. Strategisen työhyvinvoinnin ajatuksen voi jakaa mahdollistajiin ja tuloksiin. Innovaatiot ja oppiminen leimaavat työhyvinvoinnin johtamista tässä mallissa. Strategisen työhyvinvoinnin mahdollistajina on se, että työhyvinvoinnin edistäminen on kirjattuna strategiaan. Strategiassa on määritelty työhyvinvoinnin vastuut, mittarit, raportointi ja työhyvinvointiin tehtävät investoinnit. Strateginen työhyvinvointi välittyy johdon toimintana työntekijöille. Johdon tulee hallita työhyvinvoinnin johtamisen sisällöt ja tavoitteet mihin pyritään. Johtamisen toimintatavat tukevat strategian toteutumista. Tärkeimmäksi rooliksi lähiesimiehillä nousee tasapuolinen ja oikeudenmukainen johtaminen. Arjen esimiestyö ja henkilöstöhallinnon tuki auttavat omalta osaltaan työntekijöitä. Työhyvinvointia tuetaan myös tuki-

toimin, joita ovat esimerkiksi työsuojelu ja työterveys, työpaikkaliikunta, kulttuuri ja virkistys. Parhaiten toimiva osuus mahdollistajista on yleensä juurikin edellä mainitut tukitoiminnot. Ne usein myös tunnistetaan työhyvinvoinnin teoiksi organisaatiossa. Strategisen työhyvinvoinnin toiminnan kautta vahvistetaan organisaation tuloksellisuutta. (Aura ym. 2014, 8,26.) Tutkimassani organisaatiossa ei ollut keskitettyä henkilöstöhallinnon henkilöstöä. Henkilöstöhallinnon tehtävät olivat jakautuneet esimiehille.

Strategisen työhyvinvoinnin tulokset näkyvät työyhteisötasolla kannustavana ja tehokkaana työilmapiirinä. Työhön sitoudutaan ja yrityskuva on hyvä. Yksilötasolla strategisen työhyvinvoinnin tulokset näkyvät kustannussäästönä. Työkykyisyys henkilöstöllä on hyvä. Hyvä työkyky auttaa työtehon ylläpitämisessä. Yksilön terveys kehittyy samaan aikaan hänen hyvinvointinsa kanssa. Näistä tekijöistä muodostuvat heijasteet liiketoimintaan. Tuloksellisuutta parantavat esimerkiksi vähentyvät sairauspoissaolot sekä parempi työssäjaksaminen ikääntyvillä (ennaltaehkäistään esim. varhaiseläköityminen). (Aura ym. 2014, 8, 43,44.)

4.5 Työyhteisötaidot

Esimiehen taitojen vastaparina ovat työntekijöiden työyhteisötaidot. Työyhteisötaitoja ovat muun muassa toisten tukeminen, auttaminen, vastuullisuus, yhteistyö organisaation eri tasoilla ja osallisuus kehittämisessä. Tätä kautta johtajuus tulee jaetuksi. Työyhteisötaidot eivät ole pelkästään työntekijän taitoja, vaan enemmänkin halua ja valmiutta toimia yhteisen suunnan mukaisesti. (Alasoini 2012, 113.)

Työyhteisötaidoilla on myös lainsäädännöllinen perusta (vrt työsopimuslaki). Työyhteisötaidoissa keskeistä on yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Lisäksi töissä kuuluu käyttäytyä hyvien tapojen mukaisesti. Hyviin käytöstapoihin kuuluu myös kohteliaisuus. Asioista saa olla eri mieltä, mutta mielipide tulee osata ilmaista rakentavasti. Työntekijän keskeisiä taitoja ovat tunnetaidot. Tunnetaidokas työntekijä osaa tunnistaa omat tunteensa ja kantaa vastuuta niistä. Tunnetaitoihin kuuluvat ihmissuhteiden vaalimisen taidot, myös työpaikalla. (Vesterinen 2010, 112-113.)

Hyvillä työyhteisötaidoilla on merkitystä työhyvinvointiin. Työyhteisötaitoja kehittämällä voidaan vähentää sairauspoissaoloja. Vastuullisuus ja halu kehittää työtä auttaa hallitsemaan prosesseja. Tätä kautta työ ei pilkkoudu pieniin osiin vaan työ tehdään yhteisvastuullisesti. (Vesterinen 2010, 113-114.)

Samaan tapaan kuin esimies arvioi omaa johtamistaan, voi myös työntekijä arvioida omia taitojaan yhteisössä. Jokaisella yksilöllä on oma temperamenttinsa ja erilaiset tapansa toimia. Työpaikalla tulee kuitenkin olla asialliset ja sovitut reunaehdot siitä, miten töissä käyttäydytään. Hyvien työyhteisötaitojen listalla voisi olla seuraavia asioita: jokaisella on vastuu ylläpitää hyvää työilmapiiriä, kiitetään, suvaitsemme erilaisuutta, pidetään huolta tiedon kulusta omalta osaltamme, autetaan toisia ja kunnioitetaan vastuutahon päätöksiä sekä sitoudutaan toimimaan niiden mukaisesti. (Syvänen ym. 2015, 107.)

Työ voi olla tekijälleen palkanlähde tai sillä voi olla monipuolisempia arvo elämässä. Mitä enemmän henkilö pääsee toteuttamaan itseään ja tekemään monipuolista työtä sitä enemmän hän antaa merkitystään työlleen. Käänteisesti taas toisten valmiiksi suunnittelema ja tiukasti johdettu työ on työntekijälle vain tulonlähde ja vapaa-aika on elämän sisällön tuottaja. (Kevätsalo 1985, 144-145.) Sitoutuminen omaan työhön ja työpaikkaan edesauttavat työntekijän intoa ponnistella tarvittaessa työsaavutusten eteen. Sitoutumisen ja yksilön hyvän psykologisen työhyvinvoinnin on huomattu edistävän organisaatiossa tuottavuutta. Tuottavuuden nousu näkyy yrityksen tulona, sijoittajille parempana tuloksena, pienempinä sairauspoissaoloina, asiakastyytyväisyyden nousuna. Työntekijät myös markkinoivat työyhteisöään tuttavilleen hyvänä työpaikkana, joten tämä parantaa onnistumisia rekrytoinnissa. (Robertson & Cooper 2011, 26-29.)

Organisaation samaan aikaan tapahtuvat asiat saattavat synnyttävät työntekijöillä samansuuntaisia sisäisiä kokemuksia. Tämän vuoksi sisäinen työelämä tulisi huomioida johtamisessa. Sisäisellä työelämällä tarkoitetaan henkilön ajatuksia, tunteita sekä motivaatiota. Ajatukset, joita työ meissä herättää ruokkivat tunteitamme ja toisin päin. Tunteiden huomioiminen johtamisessa voi auttaa henkilöä toimimaan joustavammin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Motivaation muotoja ovat ulkoinen, sisäinen ja suhteellinen motivaatio. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että jokin ulkoinen ärsyke kuten palkka tai deadline motivoi meitä pyristelemään voimakkaammin. Tutkimassani organi-

saatiossa otettiin käyttöön uusi bonusjärjestelmä, joka vaikutti haastatteluissa motivoivan henkilöstöä. Sisäinen motivaatio taas kuvaa sitä, miten saamme tyydytystä tekemästämme työstä. Sisäisen motivaatioon yhteydessä on työhön sitoutuminen, jota aiemmassa kappaleessa käsittelin. Suhteellinen motivaatio tarkoittaa tarpeitamme saada autettua toisia. Suhteellinen motivaatio näkyy, vaikka toimimisessa oman asiakasryhmän parhaaksi tai yhteistyössä työkavereiden kanssa. Esimiesten tuki, merkitykselliset työtehtävät ja ilo auttavat tukemaan hyvää sisäistä työelämää. Organisaation tasolla tämä taas tukee menestystä ja esimiesten omaa onnistunutta sisäistä työelämää. Tämä ei tarkoita sitä, että ihmiset eivät työssään ponnistelisi tai turhautuisikin ajoittain. Kuitenkin positiivinen sisäinen työelämä auttaa ihmistä yli turhauttavien päiviä, motivaatio kantaa yli vaikeuksien. (Amabile.& Kramer 2012, 37-38, 40, 42-43.)

Tutkimassani organisaatiossa työntekijöillä oli hyvin pitkiä, useiden kymmenien vuosien työsuhteita. Kirjasin kenttäpäiväkirjaani, että joka käynnilläni kuulin suurta ylpeyttä hyvin tehdystä työstä ja oman työn pitämisestä laadun takeena. Kuitenkin samaan aikaan havainnoin, että osalla nuoremmassa työntekijöissä ei samaa tunteenpaloa ollut. Osa heistä vaikutti käyvän ”vain työssä”. Pohdin, että olisi mielenkiintoista saada tietää onko vaihtuvuus nuorissa suurempaa kuin vanhemmissa työntekijöissä?

5 METODOLOGIA

Pro gradu tutkielmani on laadullinen toimintatutkimus. Tavoitteena tutkimuksessa on osallistujana, havainnoijana ja tutkijana osallistua organisaatiossa tehtävään kehittämistyöhön. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata organisaation työhyvinvoinnin kehittämisen kautta tapahtuvaa muutosta. Asetelmani on tyyppillinen toimintatutkimuksen tutkimusasetelma. (Huovinen & Rovio 2010, 94.)

5.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimusta voidaan kuvata kehittämisen ja tutkimuksen yhdistelmänä. Tutkija aloittaa prosessin ja hyödyntää tutkimusta muutoksen tuottamiseen. Tutkija myös seuraa prosessia ja kerää tietoa. Tutkimus perustuu aktiiviseen kumppanuuteen, jossa tutkittavat vaikuttavat aktiivisesti suunnitteluun, seurantaan ja päämäärien muotoiluun. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa osallistujat ovat

kokijoita, joidenka kokemukset, havainnot ja toiminta vaikuttavat tulkintoihin. Keskeisenä tiedon lähteenä on vuorovaikutuksen analyysi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on toimija. Hän myös vaikuttaa tuottamaansa tietoon. Laadullinen tutkimus kiinnittää yksilön kokemukset yhteisöön. Hermeneuttinen laadullinen tutkimus tuo esille tutkittavien ääntä, empaattista kuuntelua ja sitoutumista tutkittavien näkökulmaan prosessin ajaksi. Hermeneuttinen laadullinen tutkimus korostaa dialogisuutta. (Ronkainen ym. 2014, 24-25, 69-70, 83-85, 96-97.)

Laadullisessa toimintatutkimuksessa pyritään laajaan sisällölliseen tietoon. Toimintatutkimuksellisessa kehittämisessä tietoa tuotetaan useilla eri tasoilla. Suunnitelman tasolla kirjataan ylös esimerkiksi tapahtumia ja määriä. Näiden toteutuminen on helppo arvioida toiminnan jälkeen. Toiminnan ja havainnoinnin tuottamaa arviointitietoa tarvitaan ideoihin, uudelleen suuntaamiseen ja uusiin näkökulmiin. Tiedon tuottamisen tasona on myös tiedon siirrettävyys eli esimerkiksi se, kuinka tietoa voidaan hyödyntää organisaatiossa laajemmin tai muissa organisaatioissa. (Toikko & Rantanen 2009, 113-114.)

Toimintatutkimuksessa aineisto välittyy tutkijan kautta. Tutkimussuhteen tulee olla avoin, välitön ja luottamuksellinen. Tutkijan on oltava riittävän lähellä aitoa todellisuutta tämän mahdollistumiseksi. Tavoitteena on saada välitettyä inhimillisiä kokemuksia. Aineistosta nousee alku, loppu ja selittävät osiot. Aineisto on kehitystarina työyhteisön tilanteesta. Tutkijana kirjasin kenttäpäiväkirjaa, joka on yksi osa aineistoani. Kenttäpäiväkirja kuvaa kokemuksiani ja havaintojani organisaatiossa. Tärkeää on, että kenttäpäiväkirjassa tutkija kirjaa empaattisesti ja eettisesti havaintonsa. (Kuula 1999, 170-172.)

Toimintatutkimus dokumentoidaan, jotta sen vakuuttavuutta voidaan arvioida. Dokumentoinnista on hyötyä myös käytännössä kehittämisen arvioinnin vaiheessa. Dokumentointia voidaan jakaa osiin. Kirjasin tutkimuksessani käydyt haastattelut, keskustelut, henkilömäärät ja kestot ylös kenttäpäiväkirjaani. Näistä muodostui kehityksen kaari. Kalenteriini kokosin ylös kehittämisen hahmotelman, mitä on tehty ja milloin. Kolmantena dokumentoinnin muotona ovat kenttäpäiväkirjan havaintoni. Niistä välittyy tutkimuksen sisäinen todellisuus. (Toikko & Rantanen 2009, 80-81.)

Tutkimukseni tavoitteena oli muuttaa vallitsevaa tilannetta työyhteisössä. Otin tutkimuksessani aktiivisesti mukaan työyhteisön ihmiset. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa, edistää muutosta ja parantaa työhyvinvointia. Näiden argumenttien pohjalta tutkimukseni on toimintatutkimus. (Kuula 1999, 9, 10-11.) Toimintatutkimuksessa tavoitteena on saada muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja tutkia sitä, miten tämä muutos tapahtui. Samaan aikaan toimintaa kehitetään ja seurataan. Toimintatutkimuksessa suunnittelu ja toteutus vuorottelevat, samoin käytännön tapahtumat ja reflektio. Reflektiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että tietoa syntyy koko ajan toiminnan kuluessa erilaisten kokeilujen kautta. Reflektiossa tarkastellaan erialaisia näkökulmia, joilla sosiaaliseen tilanteeseen tullaan. Erityisen tärkeää on, että tutkija itse tiedostaa oman näkökulmansa tilanteissa. Reflektiota voidaan toteuttaa monella eri tapaa kuten esimerkiksi keskustellen, kuvien kautta tai näytelmin. Toimintatutkimus on kehittämisen ja tutkimuksen risteyskohta. (Toikka & Rantanen 2009, 30-31, 50-52.)

Tarkemmin määriteltynä tutkielmani on kommunikatiivinen toimintatutkimus, joka tarkoittaa, että vuorovaikutus on edellytys työyhteisön kehittämiseksi. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa dialogia käydään hyvän kommunikaation kautta. Hyvälle kommunikaatiolle on määritelty perusteita. Johtoajatuksena on se, että kaikilla on oikeus osallistua ja mahdollisuus osallistua keskusteluun. Keskustelussa voi nousta erilaisia mielipiteitä ja toisten on hyväksyttävä tämä. Tavoitteena on tuottaa sopimuksia, joilla voidaan käytännössä edetä kehittämistyössä. Tavoitteena kommunikatiivisella toimintatutkimuksella on saada aikaan muutoksia ja innovaatiota, muutokset onnistuvat demokraattisen dialogin avulla ja tutkijan kyvyt ovat riittävät tutkimuksensa toteuttamiseen. (Kuula 1999, 90-92, 98, 112.)

Tämä kommunikatiivisen toimintatutkimuksen ajatus ohjasi minua kehittämispäivää suunnitellesani. Yhtenä tutkimuksen menetelmällisenä valintana on työkonferenssi. Sillä luodaan muutosprosessia. Osallistujat ovat ”avaimina”. Tutkija järjestää puitteet ja saa osallistua keskusteluun. Haasteena tässä toimintatavassa on se, että tilanteen tulisi olla demokraattinen ja toisaalta tavoitteena on muutos”pakko”. (Kuula 1999, 94-95) Käytin konferenssimallia kehittämispäivässä. Pyrin takaamaan demokraattisuuden ja osallistumismahdollisuudet valitsemalla työskentelymalliksi learning cafe-tyyppisen pöytäryhmittäin tapahtuvan työskentelyn. Valitsin mallin sillä perusteella, että pienemmissä ryhmissä ja rajatuista aiheista keskustellen olisi mahdollista saada kaikkien osallistujien ääni kuuluviin.

5.1.1 Dialogisuus

Dialogin tavoitteena ei ole ratkaista kenen mielipide voittaa. Dialogissa haetaan todellisuuden käsityksen laajentumista ja monipuolistumista. Dialogisuus voidaan nähdä myös vastavuoroisena ihmettelynä. Kehittämistoiminnan dialogisuudella tavoitellaan tasa-arvoista osallistumista, jossa haetaan parempaa ymmärrystä sekä ratkaisuja. Demokraattisessa dialogissa osallistuminen on oikeus sekä velvollisuus. Keskustelun kielenä on työntekijöiden oma kieli. Tavoitteena on keskustella avoimesti asioista ja siitä mitä yhdessä nimetyille asioille voidaan tehdä. Ryhmässä keskustelusta laaditaan yhteenveto. (Toikko & Rantanen 2009, 92-93, 103-104.)

Dialogi on myös johtamisessa paneutumista yhteisen asian äärelle: kuunnellen, ajatellen ja yhdessä oppien. Jotta yhteinen asian äärellä olo on mahdollista, niin esimiehen on oltava läsnä. Läsnäolo tarkoittaa kiinnostumista työntekijöistä, luotettavuutta toiminnassa ja puheessa, lähestyttävyyttä ja saavutettavuutta. Usein lähiesimiehen on helpompi täyttää nämä kriteerit kuin ylemmän esimiehen. Syväkuuntelu edellyttää läsnäoloa. Kuuntelemaan on pysähdyttävä ja keskityttävä. Syväkuuntelu on haastavaa, mutta toisaalta syväkuuntelun kautta esimiehen on mahdollista löytää henkilöstössä piileviä voimavaroja ja potentiaalia. Dialogisesti toimivan johtajan toimintatapoina ovat pyrkimys tasapuoliseen kohteluun ja oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuus voi olla yksilöiden välistä oikeudenmukaisuutta. Esimiehen oikeudenmukaisuus voi olla myös suhteessa siihen työryhmään, johon työntekijä itsensä liittyy eikä koko organisaatioon. Toisaalta johtamisen avoimuus valintojen ja päätösten taustalla, eettisyys ja rehellisyys auttavat esimiestä rakentamaan kuvaa oikeudenmukaisuudesta. (Syvänen ym. 2015, 9, 58- 59, 67, 69.)

Oma koulutus- sekä työtaustani on lastensuojelussa ja sosiaalialalla. Tämän vuoksi minulle oli erityinen haaste onnistua työntekijöiden omaan kieleen perustuvassa dialogissa. Tekniset asiat ja rakennusalan tuotteita valmistava tehdasympäristö olivat minulle täysin uusia. Ajoittain minulla on haasteita pysyä mukana keskustelussa ja kannatella dialogia, kun toimintaympäristö oli vieras.

5.1.2 Toimintatutkimuksen spiraalimalli

Toimintatutkimuksellinen kehittämistoiminta voidaan nähdä spiraalin muodossa. Siinä aloitetaan suunnitteluvaiheesta, tätä seuraa toiminta. Toimintaa havainnoidaan ja tämän jälkeen on reflektointi (arviointi) ja uuden suunnittelu. Konkreettinen toiminta eli havainnointi ja toteutus sekä sitä käsittelevä keskustelu (suunnittelu ja reflektio) ovat vuorovaikutuksessa. Toiminta on pitkäjänteistä ja kehittämisen kehät etenevät sekä täsmentyvät toiminnan edetessä. Tuloksena spiraalisessa toimintatutkimuksen mallissa ei ole ehdoton totuus, vaan kehittämisen kehät jatkuvat. Kehittämisen reflektiivinen prosessi sisältää kaksi tasoa konkreettisen kehittämistoiminnan ja sitä analysoivan tason sekä dialogisen logiikan tason. Näin ollen kehittämistä tehdään aidossa ympäristössä, ja sitä analysoidaan. Dialogisella tasolla keskustelu on moniäänistä ja ratkaisut luodaan vuorovaikutuksessa. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67, 165-166.) Osallistuin tutkimani yrityksen kehittämistyöhön joulukuusta 2015-kesäkuuhun 2016. Teimme pohjatyötä (Varma 2016), suunnittelimme (yhteisen tapaamiset) ja kehitimme toimintaa (kehittämispäivä). Seurantana voidaan pitää haastatteluita, jotka tein kesäkuussa 2016. Koen, että seurannan toteuttaminen vaatisi pidemmän ajanjakson. Samaan aikaan tutkimukseni kanssa lähti jo uusi kehittämisen spiraali käyntiin lean-menetelmän ja palkkauksen bonus-järjestelmän muodossa.

5.2 Tutkijan rooli

Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on haastava. Tutkija vie organisaatioon omaa tieteellistä osaamistaan, hän ohjaa muutoskokeiluja ja soveltaa tietoaan käytännössä. Hän soveltaa ja arvioi. Tutkittavat eli työyhteisön jäsenet ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosessissa. Tutkijan on hallittava erilaisia kehittämismenetelmiä, joilla yllä oleva mahdollistuu. Tutkija ei ole experttinä vaan tutkittavien kanssa samalla viivalla, vaateista huolimatta. Tutkija toimii havainnoijana ja muutoksen agenttina. Toimintatutkimuksessa tutkija itse oppii yhtä aikaa organisaationsa kanssa. Tutkijan tulee sietää jatkuvaa muutosta ja halua kehittyä. Tutkijan on oltava empaattinen ja moraalisesti vakaa. (Kuula 1999, 116-117, 129, 148-149, 170.) Itse tiivistäisin tätä jatkuvaan tiedon nälkään ja innostumiseen ihmisistä. Ala ja sen kieli- sekä kokemusmaailma olivat minulle vieraita. Koin, että pystyin roolini kautta pääsemään ”sisään” yhteisöön ja sain aitiopaikan olla mukana kehittämisessä.

Tutkijan roolissa on haasteellista päästä lähelle organisaation henkilökuntaa, mutta säilyttää kuitenkin objektiivisuutensa. Tutkijan tulee myös muistaa keskustelun kieli, joka ei ole tutkijan oman kokemusmaailman kieli vaan organisaation kieli. Lisäksi omien johtopäätöksiensä tekeminen ja niistä keskusteleminen on haastavaa. Tutkijan tulee kunnioittaa tutkittavia ja heidän prosessejaan riittävästi, jotta ei tutkimuksellaan loukkaa ketään. Koin erityisen haastavana keskusteluiden lomassa erottaa, milloin on kyse laajemman henkilökunnan ajatuksista ja milloin yksilön omasta kokemusmaailmasta. Lisäksi tutkimuksessa on mukana oma kokemusmaailmani osallistuvan havainnoin kautta, jota kokosin kenttäpäiväkirjaani.

5.3 Osallistuva havainnointi

Osallistuvalla havainnoilla pyritään ymmärtämään tutkimuksessa mukana olevan organisaation toimintaa. Tutkija on aktiivisessa vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Tyypillisesti havainnointi kerätään mahdollisimman pian tilanteen jälkeen. Havainnoinnissa kirjataan ylös faktoja kuten kuka, mitä, missä ja milloin. Mukaan kirjataan myös puhetta, tekoja ja omia tulkintoja. Osallistuvan havainnoinnin materiaalin kokosin kenttäpäiväkirjaani. (Toikko & Rantanen 2009, 143-144.)

Havainnoissa on tärkeää pitää erillään tutkijan tulkinnot ja kokemukset tilanteesta. Havainnoinnit tulisi kirjata, joko itse tilanteessa tai heti sen jälkeen. Havaintoina voidaan kirjata myös tulkintoja ja vaikutelmia. Kolmantena voidaan kirjata tutkijan omat tuntemukset ja kokemukset (Ronkainen ym. 2014, 115-116.)

Olin kaikissa kohtaamisissani yrityksessä aktiivinen keskustelukumppani samalla kun havainnoijakin. Havainnointitilanteita olivat eri kokoonpanoin toteutuneet neuvottelut, tehtaaseen ja toimintaan tutustuminen, kehittämispäivän suunnittelu ja toteuttaminen sekä yksittäisten henkilöiden tapaaminen kahdenkeskisissä tilanteissa. Havainnointia kootessani huomasin palaavani kerta toisensa jälkeen samoihin teemoihin. Pohdin, että onko syynä se, että ohjaan huomioni tiettyihin minulle merkityksellisiin teemoihin vai voiko kyseessä olla muidenkin havaittavissa oleva huomio. Päädyin haastatteluisani kysymään näistä teemoista, jotta saisin annettua havainnoilleni paikan ja painoarvon paremmin.

5.4 Haastattelu

Toimintaosion loppuvaiheessa tein organisaatiossa neljä yksilöhaastattelua osallistujille. Haastattelussa pyrin syventämään ja selkiyttämään kehittämisprosessin aikana kokoamaani tietoa. Haastattelumenetelmänä on tyypillinen kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä. Verrattuna havainnointiin, haastattelussa osallistuja on aktiivinen subjekti eikä kohde. Haastattelussa on mahdollista kerätä tietoa monitahoisesti. Haastattelumenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Äänitin haastattelun, jotta pystyin palaamaan haastateltavan esiin nostamiin asioihin ja pystyin paremmin itse haastattelutilanteessa keskittymään muistiinpanojen teon sijaan haastateltavaan. Litteroin haastattelut syksyn 2016 aikana. Toteutin kaikki haastattelut yksilöhaastatteluina. Näin sain organisaation tason työhyvinvoinnin rinnalle tuotua myös yksilötason työhyvinvointia. Haastattelurunko on liitteenä 4. (Hirsjärvi ym. 1997, 200-202, 204.)

Ennen haastattelua tutkijan tulee informoida haastattelusta esimerkiksi tutkimuskirjeellä. Tämän jälkeen haasteena on löytää haastatteluun vapaaehtoisia osallistujia. Hyvä motivoinnin rakentaja on tietä siitä miksi haastattelu tehdään. Kertomisen lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi lyhyttä tiivistelmää tutkimuksen aihepiiristä. Haastattelun käytössä tutkimusmenetelmänä on muistettava tutkijan valta. Tutkijalla on valtaa ja vaikutusta siinä, miten hän sanoja tulkitsee ja painottaa. Lisäksi on huomioitava se, miten tutkija esittää kysymykset haastateltavalle. Kysymysten on oltava helposti, ja mielellään yhdellä tavalla ymmärrettäviä. Tutkijan tulisi pohtia sisältävätkö kysymysten asetellut jonkin ennakkokäsityksen aiheesta. Ennakkokäsitys voi olla vastaajalle tunnistettavissa, ja hän vastaa kuten odottaa tutkijan haluavan hänen vastaavan. Etenkin kysymystyyppiä, johon vastataan kyllä tai ei tulisi välttää, koska tavoitteena on saada monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta. Hyviä kysymysmuotoja haastattelussa ovat: miten, kuvailenko, millainen. Näillä kysymyksin vastaajaa houkutellaan kertomaan laajasti aiheesta. Haastattelun kysymykset tulee asetella niin, että kukin kysymys käsittelee yhtä aihealuetta. Haastattelua tehtäessä on tärkeää, että tutkija tuntee aihepiirin ja –alueen, jota haastattelu käsittelee. (Vilka 2015, 127-134.) Koin kohtuullisen helpoksi luoda puolistrukturoidun pohjan haastatteluille. Itse haastattelutilanteessa oli vaikeampi muistaa kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Haastatteluita purkaessani huomasin monta ”virheellistä” kysymystä. Toisaalta teemat auttoivat minua pysymään aiheessa kunkin haastateltavan kanssa. Näin sain koottua vertailukelpoista tietoa eri teemoista.

Haastattelu nauhoitetaan ja puretaan nauhoituksesta tekstiksi eli litteroidaan. Litterointi on kohtuullisen työläs vaihe, mutta siinä tutkija pääsee syvälle aineistoon kuunnellessaan sitä useampia kertoja. Litteroinnissa tulee olla erittäin huolellinen. Toisaalta nauhoittaminen ja litterointi varmistavat sitä, että tutkijalta ei menisi ohi olennaisia asioita, joita haastateltava haluaa nostaa esiin. Huolellinen litterointi lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Vilkkä 2015, 137-138.)

Informoin haastatteluista koko henkilöstöä Varman työhyvinvointikyselyn saatekirjeessä joulukuussa 2015. Kehittämispäivässä, esiteltyäni työhyvinvointikartoituksen tulokset, pyysin jälleen vapaaehtoisia henkilöitä ilmoittautumaan haastateltaviksi. Näissä tilaisuuksissa en saanut ketään heti ilmoittautumaan. Yrityksessä jatkettiin kuitenkin keskustelua siitä, että haastateltavat olisi hyvä saada. Sainkin myöhemmin tiedon, että neljä henkilöä saatiin haastatteluun. Nämä neljä henkilöä edustivat laajasti koko yritystä. Sain henkilöiden kautta laajan ammatillisen joukon haastatteluun. Osalla on yrityksessä useampi rooli kuten, vaikka yhteistoimintaryhmän jäsen ja tehtaan työntekijä. Haastateltavissa oli sekä toimihenkilöitä että työntekijöitä. Kävin ennen jokaista haastattelua läpi suostumuksen vapaaehtoiseen haastatteluun ja allekirjoitimme suostumuspaperin. Tällä toiminnallani katson toimineeni niin, että jokainen varmasti tietää mihin ja miksi haastattelu tehtiin.

6 TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI

Halusin tehdä tutkielmani oman työkenttäni (lastensuojelu) ulkopuolella objektiivisuuteni säilyttämiseksi. Tieteellisen työn on oltava sitoutumaton ja riippumaton (Kuula A. 2011, 155). Sosiaalisten ilmiöiden täysin objektiivinen tutkiminen ei kuitenkaan ole mahdollista. Objektiivisuudella voitaisiinkin tarkoittaa enemmänkin tutkijan henkilökohtaisista ja tietoisista intresseistä luopumista. Tutkijan tulisi pyrkiä olemaan tietoinen siitä, että tutkii vain osaa ilmiöstä ja sitäkin valitusta näkökulmasta. Tutkijan tulisi olla kriittinen. Kriittisyyden tulisi tutkimuksessa kohdistua asioihin ja käsityksiin. (Ronkainen ym. 2014, 11-13, 15.) Tärkeää on, että tutkijana tiedostan omia käsityksiäni työhyvinvointiin liittyen ja lisäksi tuon ne tutkimusta lukeville esille. Näin tutkimuksestani tulee läpinäkyvämpi ja eettisesti korkealaatuisempi. Tutkimuksessa tehdään linjaavia valintoja jo suunnitelma vaiheessa esimerkiksi teoreettisten lähtökohtien suhteen. (Vilkkä 2015, 198.)

Tutkimuksen toistettavuutta voidaan ihmisiä tutkittaessa toteuttaa sillä, että tutkimuksen tekemisen tavat ovat selkeät, valinnat ovat nähtävissä ja ne on tutkimuksessa perusteltu. Tutkimuksesta perusteluineen nousee esiin selkeä polku. (Ronkainen ym. 2014, 13 ja Hirsjärvi ym. 1997, 222.) Luotettavassa tutkimuksessa kaikki tutkimuskysymykset on käsitelty ja mikäli niihin ei ole saatu vastauksia on sekin pohdittu, että miksi ei. Tutkimusmenetelmiä ja –tilanteita on analysoitava uskottavasti ja niiden kautta pystytään perustelemaan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Tutkimuksen teon aikana teoria ja tutkimuksen tapahtumat kirkastuvat ja keskustelevat koko ajan. (Hirsjärvi ym. 1997, 249, 255, 202.)

Tutkimuksen yleistämisen mahdollistaa se, että tutkija osaa tehdä tutkimusaineistosta tulkintaa. Tulkinta taas muodostaa selkeän keskustelun tutkimusaineistosta ja teoriasta. Näin ollen tutkija keskustele aiemman tutkimuksen kanssa ja pyrkii täydentämään jo olemassa olevaa tietoa. (Vilkkä 2015, 195.)

Tutkijan rehellisyys nousee keskeiseksi tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Tutkijan on pystyttävä valitsemaan tutkimuksen teemaan sopivat tutkimusmenetelmät. Lisäksi tutkijan tekemät valinnat ja tulkinnot tulisi olla aineistosta johdettuja ja seurattavia. Laadullinen tutkimus on ainutkertaista eikä sitä pystytä täysin samanlaisena toistamaan luotettavuuden osoittamiseksi. (Vilkkä 2015, 196-197.) Toimintatutkimuksessa tutkimuksen arvioinnissa käytetään pätevyyden ja luotettavuuden arvioinnin rinnan vakuuttavuutta. Vakuuttavuuden kautta arvioidaan sitä, kuinka tutkija on onnistunut tekemään tutkimustaan koskevat valinnat perustelluiksi ja näkyviksi muille yhteisön jäsenille. (Toikko & Rantanen 2009, 122-123.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen kohde on rakennustuotevalmistaja Etelä-Suomessa. Yritys on pienten ja keskisuurten yritysten kategoriassa. Pk-yritykseksi lasketaan yritys, jossa on alle 250 työntekijää. Kyseessä olevassa yrityksessä työntekijöitä on noin sata, jos mukaan ei lasketa muita samaan yritysryppäeseen kuuluvia muita yrityksiä. (Tilastokeskus.)

7.1 Tutkimuksen kulku ja osallistujat

Hain tutkimukseen yhteistyökumppania paikallisen Ely-keskuksen kautta. Sain sieltä kuusi erilaista yritystä yhteystietoineen. Soitin ensimmäisenä tutkimaani yritykseen, koska se vastasi omia tarpeitani yrityksen koon ja toimialan suhteen. Kävimme alustavan neuvottelun yrityksen toimitusjohtajan kanssa tutkimuksen suuntaamisesta syksyllä 2015. Yrityksen tarve oli saada tutkittua tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta. Tämän jälkeen paneuduin toimintatutkimuksen menetelmin siihen, miten voisimme kehittää yrityksen työhyvinvointia paremmaksi.

Aiempi työhyvinvointiselvitys on tehty yrityksessä konsultin tekemänä viitisen vuotta aiemmin. Keskustelimme toimitusjohtajan kanssa siitä, että henkilöstöltä puuttui aiempien työhyvinvointiselvitysten perusteella tietoa siitä, millä tavoin työhyvinvointiin vaikutetaan, ja mitkä ovat jo käytössä olevat työhyvinvoinnin työkalut. Yrityksessä on tehty myös asiakastytyväisyyskysely vuonna 2015. Näiden aiempien selvitysten tietoja minulle ei ollut käytössäni tutkielmaa tehdessäni.

Tein tutkimuslupa-anomuksen yritykseen ja se käsiteltiin johtoryhmän kokouksessa 10.11.2015. Toimitusjohtaja kertoi, että aihe oli vaikea saada läpi johtoryhmässä. Johtoryhmän jäsenet kokivat, että osallistuminen vie aikaa, eikä siitä ole hyötyä yritykselle. Toimitusjohtaja sanoi, että mikäli tämä vastustus ei minua pelota, niin saan tutkimusluvan. Teimme tutkimussopimuksen toimitusjohtajan kanssa. Tutkimussopimus liitteessä 1. Tutkimuksen aikataulu on liitteessä 2. Varsinainen kehittämis-toiminta sovittiin toteutettavan olemassa olevissa rakenteissa ja loma-aikojen ulkopuolella, jotta mahdollisimman moni yrityksen henkilöstöstä voisi osallistua. Yrityksen henkilöstöstä ylintä johtoa on toimitusjohtaja. Johtoryhmään kuuluu neljä jäsentä ja sisaryhtiön edustus. Toimihenkilöitä on 20. Hallintoon kuuluu 3 henkilöä. Yrityksen tuotannossa työskentelee noin 60 henkilöä. Tuotannon henkilöstö on jaettavissa 6 eri osastoon. Lisäksi ruuhka-aikoina henkilöstön määrä kasvaa noin 20 henkilöllä. Yrityksen toimitusjohtaja toivoi, että työhyvinvoinnin kehittäminen kohdistuisi ydintehtaan toimintoihin.

Työhyvinvointikysely oli tarpeen tehdä taustatiedon saamiseksi. Työhyvinvointikysely tuotettiin yhteistyössä Eläkeyhtiö Varman kanssa. Varmasta tulivat kysymyslomakkeet, joihin työntekijät vastasivat. Työntekijöillä ei ole käytettävissä työssään tietokoneita, joten vastauslinkillä vastaaminen ei tässä kohtaa onnistunut (webropol). Tämän vuoksi yrityksessä monistettiin saatekirjeineen kysymykset paperille. Vastaukset laitettiin kuoreen nimettöminä. Työntekijät saivat vastauskuoren palauttaessaan perinteisen yrityksen joululahjan. Tämän vuoksi yrityksen työntekijöistä 79 palautti (joulukuun 2015 lopun henkilöstömäärä oli 87 henkilöä) kyselyn vastauksen. Vastausprosentti 91% ja kyselyn kattavuus olivat hyvät. Vs. tuotantojohtaja toimitti suljetut vastauskirjekuoret minulle. Syötin vastaukset sähköiseen järjestelmään (webropol) ja eläkeyhtiö Varma kokosi vastaukset käyttöömmme. Työhyvinvointikysely toteutettiin joulukuussa 2015.

Eläkeyhtiö Varman edustaja lähetti vastaukset tutustuvaksi toimitusjohtajalle ja talousjohtajalle sekä minulle tammikuussa 2016. Kokoonnuimme yhteen käymään tulokset läpi Varman edustajan johdolla. Mukana tilaisuudessa oli myös vs. tuotantojohtaja. Sovimme yhteisesti siitä, miten tulokset käydään läpi henkilöstön ja luottamushenkilöstön kanssa. Sovimme myös tavoitteista, joihin tähdätään, kun työhyvinvointikysely uusitaan parin vuoden kuluttua. Tavoitteet olivat lukuja, joihin pyritään. Kaikilla osa-alueilla ei ole nopeasti mahdollista saada hyvää tulosta, mutta heikoimpien tulosten kohdalle sovimme selkeät tavoitearvot. Osallistuin aktiivisesti tavoitteiden asettamiseen sekä keinojen etsintään. Nämä tavoitteet ja niihin pääsemisen keinot koottiin fläppitauluille. Teimme samalla alustavan aikataulun keväälle, jolloin työhyvinvointikyselystä nousseita teemoja käydään läpi henkilöstön kanssa. Aikataulujen yhteensovittamisen haasteellisuuden vuoksi sovimme, että minä esittelen tulokset helmikuussa 2016 kahdelle ryhmälle: toimihenkilöt ja luottamushenkilöt. Sovimme myös, että vedän pääosin työhyvinvoinnin kehittämisen päivän toukokuussa 2016 tehtaan työntekijöille. Kehittäminen ja keskustelu tapahtuivat siis kolmessa ryhmässä tavoittaen kaikki yrityksen työntekijät.

Kävin kevään aikana useamman kerran keskustelemassa työhyvinvoinnin teemoista, tuloksista ja kehittämisen suunnitelmista eri henkilöstöryhmien kanssa. Kehittämisspäivänä toukokuussa esittelin ensin tehtaan henkilöstölle työhyvinvointikyselyn tulokset ja toisena osiona olivat kehittämistehtävät. Kehittämistehtävät olin koonnut yhteisen suunnittelun pohjalta kokonaisuudeksi. Vedin tämän kokonaisuuden läpi learning cafe-menetelmällä. Suunnittelu perustui aiemman keväällä käytyihin keskus-

teluihin eri työntekijäryhmien kanssa. Tehtaan tuotannon työntekijät osallistuvat päivään erittäin aktiivisesti. Kävimme yhdessä läpi teemojen tuloksen learnin cafe-pöytien kirjureiden esittelemänä. Näin jokaisella oli mahdollisuus kommentoida kuulemaansa työhyvinvointikyselyn tuloksista sekä etsiä ratkaisujatuksia käsiteltäviin teemoihin. Samassa tilaisuudessa yrityksen toimitusjohtaja kertoi tilannekatsauksen toiminnasta ja taloudesta sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Tulevaisuuden suunnitelmista tärkeimmiksi vaikuttivat nousevan lean-menetelmän käyttöönotto sekä uusi, yhtiön tulokseen perustuva bonusjärjestelmä. Koostin päivän sisällön johtoryhmän käyttöön nopeasti kehittämispäivän jälkeen.

Kehittämisen osion lopussa (kesäkuussa 2016) toteutin neljä kappaletta osallistujien haastatteluja. Nämä haastattelut olivat osallistujille vapaaehtoisia. Kutsu- ja infokirje ovat liitteessä 3. Haastattelut ajoitin tarkoituksellisesti tutkimuksen loppuvaiheeseen, jotta olisin organisaatiossa tuttu henkilö. Loppukevään aika auttoi myös tutkimuksellisesti minua. Pystyin suuntaamaan haastattelua olennaiseen ja pystyin testaamaan prosessin aikana tekemiäni johtopäätöksiä. Ehdin myös hyvin motivoida osallistujia osallistumaan haastatteluihin prosessin aikana. Haastateltavien iät vaihtelivat 33-vuotiaasta 62-vuotiaaseen. Koulutustasoina haastelluilla oli kansakoulu, keskikoulu, ammattikoulututkinto ja insinöörin tutkinto. Haastateltavat edustivat työntekijöitä, yhteistyöryhmän jäseniä ja toimihenkilöitä.

Olen kirjannut jokaisesta käynnistäni ja yhteydenpidostani itselleni kenttäpäiväkirjaa. Erityyppisiä ja -mittaisia kohtaamisia syntyi tutkimusjakosan aikana 26 kappaletta. Tässä luvussa on mukana neljä haastattelua, jotka tein. Haastattelujen litterointi oli aikaa vievin työvaihe. Teemoitin kehittämispäivän annin ja haastatteluissa esiin nousseet asiat Asset-mallin mukaisesti. Vertasin teemoja omaan kenttäpäiväkirjaani ja taustalla olleeseen Varman työhyvinvointikyselyyn sekä teoriaosuuteeni.

7.2 Tutkimuskysymykset

Pro Gradu-tutkielmaani aloittaessani pohdin, että minua kiinnostaa työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteys. Saadessani kontaktin tutkimaani yritykseen minulle kerrottiin, ettei heillä ole niinkään tarvetta asiakasrajapinnan tai tuloksellisuuden tutkimukselle, vaan enemmänkin henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Varman työhyvinvointikyselyn kautta sain tietoa siitä, millainen tilanne oli

joulukuussa 2015. Haluaisin tutkimuksessani nostaa esille, kuinka on myös taloudellisesti merkittävää se, miten työntekijät yrityksessä voivat. Talouden tunnusluvut eivät kuitenkaan ehdi tutkimukseeni valmistua, joten sivuan vain tätä aihetta strategisen työhyvinvoinnin ajatusten kautta. Ajattelen, että pro gradu-tutkielmastani yritys saa tulevaisuuden suunnittelulle pohjaa teorian tiedon ja oman henkilöstönsä ajatuksista.

Tutkimuskysymyksiäni, joilla lähestyin aineistoani ovat:

Miten tutkimuskohteeksi valitun yrityksen henkilöstö kokee työhyvinvoinnin merkityksen?

Minkälaisia työhyvinvoinnin osa-alueita henkilöstö tunnistaa?

Miten henkilöstön kokemus työhyvinvoinnista ja sen osa-alueista muuttui tutkimusjakson aikana?

8 EETTISTEN ONGELMIEN POHDINTA

Pro gradu-tutkielma on julkinen. Tämän vuoksi yrityksen nimeä ei mainita tutkimuksessa. Yritys on rakennusalan tuotteita valmistava yritys. Yrityksen kanssa tehtiin tutkimussopimus, jossa käy ilmi mihin tarkoitukseen tietoa kerätään ja miten sitä käytän.

Organisaation ylemmän tahon kanssa kävin keskustelua osallistumisesta tutkimukseen. Kuitenkin jokaisen osallistujan tulisi saada päättää lopullisesti itse, osallistuuko tutkimukseen vai ei. Osallistujien kanssa tehtiin tämän vuoksi vielä henkilökohtaiset sopimukset haastatteluista. Tallensin haastattelut tutkimustani varten. Kaikkia tutkittaviani on kohdeltava samanarvoisina, vaikka heidän asemansa organisaatiossa vaihtelisi. Ihmisarvo on tutkimustani määrittävä perusarvo. Tämä näkyy tutkimukseen osallistuvien arvokkaana kohtaamisena ja siinä, että ketään ei saa loukata. Tutkimuksen kannalta on hyvä, jos erilaisia ääniä saadaan tutkimuksessani kuuluviin. Tutkimus kirjataan niin, että siitä ei voi tunnistaa yksittäistä puhujaa vaan henkilökohtaiset tiedot anonymisoidaan. Nimien sijasta voidaan käyttää esimerkiksi haastateltava 1 ja vastaaja 1. Kuitenkin asiasisällön ja henkilöiden välisen suhteen tulee näkyä muuntamisen jälkeenkin. (Kuula 2011, 109-110, 214-218.)

Tutkimuksella pyrin löytämään luotettavaa tietoa kyseessä olevasta organisaatiosta. Vaikka tutkimus edistää opiskelijana valmistutumistani, niin se ei ole tutkimuksen lähtökohta. Tutkimuksen tavoite on tuottaa muuallakin hyödynnettävää tietoa siitä, miten työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa. Tutkimukseni tutkii yksittäistä organisaatiota, mutta luotettavalla tiedon hankinnalla tietoa voidaan yleistää koskemaan ainakin toisia saman tyyppisiä tai -kokoisia organisaatiota. (Kuula. 2011 24-26.) Tutkimukseni teon aikana olen keskustellut erilaisissa tehdasympäristöissä työskentelevien tuttavieni kanssa. Vaikuttaa siltä, että prosessityö ja hierarkkisuus, vaikutusmahdollisuuksien ja -rakenteiden puute sekä johtamisen teemat toistuvat muissakin tuotantoon keskittyneissä yrityksissä. Uskon, että tutkimukseni teemat ovat laajemminkin hyödynnettävissä erilaisissa tuotantolaitoksissa.

9 VARMAN TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSET TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOH-TANA

Vastaajia työhyvinvointikyselyyn oli 79 henkilöä eli 91% yrityksen sen hetkisestä työvoimasta. Näin ollen kyselyn tulokset edustavat hyvin koko henkilöstön ajatuksia. Myös lomautettuna olevat henkilöt vastasivat kyselyyn. Vastaajissa oli 15 naista ja 64 miestä. Keskustelussa tutkimassani yrityksessä nousi esiin, että vastaavan tyyppisissä rakennusalan tuotteita valmistavissa yrityksissä on naisia enemmänkin, koska naisten koetaan tekevän työtään helläkäteisemmin ja huolellisemmin. Suurin ikäryhmä vastaajista oli 51-yli 60-vuotiaat. Heitä oli yhteensä 34 eli 43% vastaajista. Nuorinta vastaaja ikäluokkaa 20-30-vuotiaita oli 11 henkilöä eli 14%. Eläkeyhtiö Varman kehityspäällikkö nosti esiin ikäjohtamisen haasteen, koska yrityksen työntekijöiden keski-ikä on 45,8 vuotta. Tämä on keski-ikä 5,9 vuotta Varman vakuuttamien yritysten keski-ikää suurempi. Yrityksessä olisi tärkeä huomioida työkyvyn ylläpitäminen ja vireys eläkeikään asti.

Yritys on työkyvyttömyyseläkkeen osalta luokassa 1. Neljä on luokista perusluokka. Nyt näkyvä luokka kertoo vuosien 2013/2014 toiminnasta. Varhaisen puuttumisen suunnitelman mukainen toiminta on isossa roolissa kulujen hallinnassa (luokat kertovat työkyvyttömyyden kulut suhteessa liikevaihtoon). Myös lähiesimiestyön laatu on tärkeää. Työhyvinvoinnista huolehtiminen jo ennen pitkittyneitä sairauslomia on hyvä huomioida. Jaksamisen pulmat näkyvät jo usein ennen sairauslomalle jäämistä. Pitkät sairauslomat tekevät kuluja työnantajalle 5-7 vuotta erilaisin oirein ja sairauspoissaoloin. Vuodelle 2016 Varman tilastoissa on tulossa yrityksen työkyvyttömyyseläkeluokaksi 6, koska

jo yksikin työkyvyttömyyseläkkeelle jäänyt henkilö nostaa lukua. Lähiesimiesten olisi tärkeä pohtia, onko asioita, jotka huolestuttavat työn sujumisessa?

Kyselyn vastausten vaihteluväli oli 1-5. Yksi oli arvoltaan, että henkilö on täysin eri mieltä väittämästä ja viisi tarkoitti, että vastaaja oli täysin samaa mieltä väitteestä. Kyselyn vastauksista oli laskettuna aina keskiarvo ja keskihajonta. Tavoitetasoa määriteltäessä 3,5 voisi olla tavoiteltava taso. Hyväksi tasoksi voidaan Varmassa määritellä 3,7 vastaukset. Huomasin vastauksia läpikäydessäni, että avoimiin vastauksiin olivat kirjoittaneet kriittisimmin työhyvinvointiin ja työnantajaan suhtautuvat. Näitä henkilöitä oli kuusi vastaajista. Pohdin näiden vastausten kohdalla työyhteisötaitojen merkitystä johtamisen parina. Osa avoimista vastauksista ylitti hyvän käytöksen rajat. Avoimien vastausten perusteella osalla työntekijöistä on tulehtunut suhde työnantajaansa ja työpaikkaansa. Pohdin, että näiden vastausten muuttamiseksi ei pelkkä esimiesten ja johdon toiminta riitä vaan henkilöstönkin tulisi saada valmennusta alustaidoista. Osassa avoimista vastauksista oli kuitenkin luettavissa myös hyviä kehittämisen kohtia ja ajatuksia. Olen erottelun vuoksi nimennyt avoimiin vastauksiin vastaajat 1-6, jotta samojen henkilöiden vastaukset näkyvät jatkumona.

Väittämät oli jaettu työhyvinvoinnin aihepiireittäin seuraavasti (Eläkeyhtiö Varman jaottelu ja väittämät). Suluissa on osa-alueen saama keskiarvo vastauksista kaikilta vastaajilta:

1. Strategia, tavoitteet ja toiminta (3,3)
2. Osaaminen ja yhteistyö (3,7)
3. Johtaminen ja motivaatio (3,3)
4. Terveys ja elämäntilanne (3,5)

Väittämiä oli yhteensä 20 ja avoimia vastausmahdollisuuksia oli neljä. Yksi kunkin kokonaisuuden lopuksi. Kaikkien väittämien jälkeen kysyttiin 1-10 jakaumalla oman työtyytyväisyyden arvosanaa. Se oli 6,6 koko henkilöstöllä.

9.1 Strategia, tavoitteet ja toiminta

Ensimmäisessä osa-alueessa oli väittämiä työpaikan tavoitteista, perustehtävän selkeydestä, oman työpanoksen merkityksestä, työpaikan muutoksista ja kehitysehdotusten hyödyntämisestä. Kokonaisuutena tämä osa-alue sai arvosanaksi 3,3. Kokonaisuus oli hieman alle tavoitetason. Tuloksia läpikäydessämme keskustelimme tavoitteista ja yrityksen strategiasta. Tavoitteet ja strategia vaikuttivat työntekijöille epäselviltä. Muutokset ja kehittäminen muodostuisivat työntekijöille selkeämmin, jos he tietäisivät mihin ollaan menossa. Tätä kautta ihmisille ominainen muutosvastarintakin voisi hälventyä. Toisaalta vastaajat vastasivat, että he eivät itsekään hanki tai saa riittävästi tietoa muutoksista. Tässä väittämässä on yhdistetty kaksi hyvinkin eri asiaa. On eri kysymys, että hankkiiko itse tietoa vai saako tietoa joltakulta. Nämä kysymykset olisi jatkossa hyvä erottaa omikseen. Omille kehitysehdotuksille osa vastaajista löytää väylän hyvin. Kuitenkin kysymys kehitysehdotuksien vakavasti ottamisesta sai vastaukseksi 2,8. Tehtaassa on käytössä palautelaatikko, johon voi laittaa kehitysehdotuksia. Lähiesimiehet kertoivat, että eniten kehitysehdotuksia käydään läpi arjen tilanteissa. Vastauksissa on mielenkiintoinen ristiriita, että ajatuksia on ja niitä esitetään, mutta niitä ei vastaajien mielestä oteta vakavasti. Tähän oli ottanut avoimissa vastauksissa kantaa myös vastaajat. Tämä voi tarkoittaa sitä, että vastaajat kokivat, että kun asialle ei tehdä sellaista, mitä vastaaja ehdotti, niin sitä ei ole otettu tosissaan tai ettei vastaajan ajatuksilla ole merkitystä.

Taulukko 3. Koko henkilöstön vastaukset työhyvinvointikyselyyn (Varma) koskien strategiaa, tavoitteita ja toimintaa.

Tiedän työpaikkani lähiajan tavoitteet.	2,9
Oma perustehtäväni on selkeä ja tiedän omat vastuuni ja valtuuteni.	4,2
Työlläni on paljon merkitystä työpaikkani tavoitteiden toteutumisessa.	3,8
Hankin ja saan riittävästi työpaikkani muutoksiin liittyvää tietoa.	2,6
Työhöni liittyvät kehitysehdotukset otetaan vakavasti	2,8

Muutoksista tiedottamista haarukoiva väittäjä sai osa-alueen huonoimman arvosanan. Myös avoimissa vastauksissa annettiin aiheeseen liittyvää palautetta:

”Enemmän avointa keskustelua.” Vastaaja 1

”Kyllä vois työntekijällekin kertoa ku tuodaan uusia koneita. Eikä vaan salailla tietoo.” Vastaaja 2

”Mitään ei kerrota, mitään ei kysytä. Ketään ei kiinnosta työntekijöiden näkemykset” Vastaaaja 3

”Informointi (strategioista, tavoitteista ja toiminnasta) työntekijälle voisi olla parempi. Yleensäkin tiedonkulkua voisi parantaa, jotta välttyttäisiin turhilta ja yrityksen kannalta kalliilta virheiltä. ” Vastaaaja 5.

”Pitäisi keskittyä oleelliseen, hommaamaan porukalle töitä eikä kaikenlaisten sääntöjen ja uhkavaatimusten laadintaan”. Vastaaaja 6.

9.2 Osaaminen ja yhteistyö

Osaamisen ja yhteistyön osa-alue sai kyselyssä parhaan kokonaiskeskiarvon 3,7. Kokonaiskeskiarvoa voidaan pitää hyvänä tuloksena. Vastausten perusteella voi tulkita, että oikeat henkilöt olisivat osaamistaan vastaavissa tehtävissä. Kyselyä läpikäydessämme eräs työntekijä kertoi, että työ on monipuolista ja vaihtelevaa sekä tarjoaa hyvin haasteita. Hän piti siitä, että kaikki työpäivät ovat erilaisia. Eläkeyhtiö Varman edustaja nosti esille osaamisen ja työnvaatimusten hyvän arvioinnin ennenaikaista eläköitymistä estävänä tekijänä.

Taulukko 4. Koko henkilöstön vastaukset työhyvinvointikyselyyn (Varma) koskien osaamista ja yhteistyötä.

Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia.	4,3
Minulla on riittävästi mahdollisuuksia ammattitaitoni kehittämiseen.	3,4
Kehitän aktiivisesti osaamistani.	3,5
Työmme sujuu hyvin.	3,7
Meillä on hyvä työilmapiiri.	3,5

Mahdollisuudet oman ammattitaidon kehittämiseen saivat hieman pienemmän arvosanan kuin oma aktiivinen työn kehittäminen. Keskustelimme siitä, kuinka työtä voisi kehittää prosessissa toisiin tehtäviin siirtyen. Luottamusmies toi esiin, että vaikuttaa siltä, että ahkerimmilla teetetään vain koko ajan lisää töitä. Esimiehet ajattelivat asiasta hiukan toisin. Heiltä tuli näkemyksiä, että aktiiviset ovat moniosaajia, joita voidaan hyödyntää prosessin eri vaiheissa. Keskusteluun nousi myös se, että miksei kaikkia voi siirrellä kehittämään osaamistaan prosessin eri vaiheista. Perusteiksi esitettiin esimerkiksi

avainroolia omassa työprosessissaan. Työilmapiiri oli hyvä vastaajien mielestä numeroilla vastattuna. Avoimissa vastauksissa korostuu jälleen negatiivisempi suhtautuminen. Negatiivisemmissä vastauksissa otettiin kantaa oikeudenmukaisuuden kokemuksen kautta, kuten lomautustilanteissa toimiminen.

”Uhkailun ilmapiiri, jos sanot oman mielipiteen niin joutuu heti yläkertaan.” Vastaaja 2.

”Tiimissämme on hyvä ilmapiiri työntekijöiden kesken. Muuten tämä talo on kuin sirkuksen ja hullujen huoneen risteytys, kiitos toimitusjohtajan.” Vastaaja 3.

”Omassa tiimissä on hyvä ilmapiiri. Yleisestä ilmapiiristä sen verran, että jokavuotiset pitkät lomautukset (toisilla puolikin vuotta yhteen putkeen), osalla ei ollenkaan. Tämä ei varmasti motivoi eikä luo ilmapiiriä paremmaksi.” Vastaaja 6.

Yrityksen tehtaan rakenne palvelee paremmin erikoisempiin ja haastavampiin tilauksiin vastaamisessa, kuin laajamittaisessa ”bulkkituotannossa”. Toisaalta isot ”normi”tilaukset ovat työntekijän näkökulmasta nopeampi valmistaa ja näin ollen päivätavoitteet saavutetaan helpommin, jopa ylitetään. Tämä tietää työntekijöille parempaa palkkaa. Erikoisempien töiden hitaampaa valmistamista kompensoidaan palkoissa. Tähän oli kommentoitu avoimessa vastauksessa:

”Liikaa yksittäisiä töitä ->enemmän isoja tilauksia?! Vastaaja 1.

9.3 Johtaminen ja motivaatio

Johtamisen ja motivaation osa-alue oli toinen 3,3 keskiarvon saaneista alueista. Keskiarvo on hiukan alhainen, kun tavoitetaso on 3,5. Osa-alueen teemoista 3/7 oli tavoitetason yläpuolella, yksi lähellä tavoitetasoa. Kaksi selkeämmin tavoitetason alapuolelle olevaa teemaa olivat arvot ja tasa-arvo.

Taulukko 5. Koko henkilöstön vastaukset työhyvinvointikyselyyn (Varma) koskien johtamista ja motivaatiota.

Lähin esimieheni on reilu ja asiallinen.	3,8
Tiedän, mitä lähin esimieheni odottaa minulta.	3,8
Lähin esimieheni tekee oikeudenmukaisia ja johdonmukaisia päätöksiä.	3,3
Saan lähiesimieheltäni riittävästi palautetta työstäni.	3,1
Yrityksemme arvot näkyvät arjessa.	3
Viihdyn nykyisessä työssäni.	3,7
Meillä toteutuu tasa-arvo henkilöstön kohtelussa.	2,4

Haasteellisimmaksi osa-alueeksi koko työhyvinvointikyselyssä nousi kokemus henkilöstön tasa-arvoisesta kohtelusta. Keskusteluissa nousi esiin, että tasa-arvon käsite olisi hyvä avata. Keskustelussa nousi esiin, että tasa-arvon ongelma ei ole niinkään perinteinen naiset ja miehet-asetelman ongelma, vaan enemmänkin henkilökohtaiset kokemukset esimerkiksi pekkasvapaissa. Tasa-arvoon liittyvä keskustelu vaikutti liittyvän myös oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Tasa-arvon tavoitteeksi noin kahden vuoden päähän laitettiin 3,4. Avoimiin vastauksiin vastaajat kommentoivat näin:

”Kyllä oli peiliin katsomista muutamalla persreijällä!” Vastaja 2.

”Lähimmällä esimiehellä ei ole mitään merkitystä, ei voi millekään mitään. Työntekijöillä ja ylemmällä johdolla ei ole mitään järkevää puheysteitä. Johtamisen perusta on työntekijöiden kytääminen, uhkaileminen ja haukkuminen.” Vastaja 3.

”Puututaan turhiin asioihin. Esim. tupakointi/sähkötupakka, kun olisi tärkeämpiäkin asioita. Palkka paska.” Vastaja 4.

”Tiettyjen henkilöiden suosiminen on läpinäkyvää. Lomautukset eivät ole tasapuolisia. Esimiesasemaan ei pitäisi asettaa henkilöä, joka ei siihen ollenkaan sovellu.” Vastaja 6.

Keskusteluissa nousi esiin, että arvojen näkyminen oli epäselvää. Yrityksen mainonnassa arvoiksi mielletäviä termejä käytetään. Näitä ei kuitenkaan tunnistettu arvoiksi. Havainnoissani ja keskusteluissa nämä termit miellettiin kuitenkin selkeäksi osaksi yrityksen käytäntöjä.

9.4 Terveys ja elämäntilanne

Terveys- ja elämäntilanneosio sai koko työhyvinvointia kartoittavan kyselyn toiseksi parhaan keskiarvon 3,5. Keskiarvo on hyvä. Yhteistyöryhmän kanssa keskusteltaessa nousi esiin, että tuotannon puolella työntekijät voivat vaihtaa oman tiimensä sisällä työvuoroja keskenään, mikäli tarvetta syntyy. Käytäntö koettiin joustavana.

Taulukko 6. Terveys ja elämäntilanne (Varman työhyvinvointikysely).

Terveysongelmat eivät haittaa työtäni.	3,8
Työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvät ongelmat eivät haittaa työtäni.	3,3
Voin luottaa siihen, että saan työkykyyni liittyvissä ongelmatilanteissa apua.	3,2
Työ joustaa riittävästi elämäntilanteeni mukaan.	3,5

Lähelle työsuojelullista näkökulmaa tulee työympäristön ja työolosuhteiden liittyvistä ongelmista. Tuotannon puolella melu on erittäin kova. Kaikilla on oltava kuulosuojaimet. Lisäksi tuotannossa on käytössä turvakengät sekä erityissilmälaseja silmien suojaamiseksi. Työtapaturmia ei yrityksessä ole vuonna 2015 tapahtunut.

Osion väittämät toivat kuitenkin ilmi sen, että lakisääteinen työterveyshuolto ei ole selkeä kaikille vastaajille. Keskusteluissa tämä nousi vielä vahvemmin esille. Tämän osa-alueen heikoin tulos tuli väitteestä, jossa todettiin, että työntekijät luottavat saavansa apua työkykyynsä liittyvissä ongelmatilanteissa. Tässä vastauksessa lienee ollut kyse sairaudenhoidon työterveyshuollosta, joka ei ole työnantajalle lakisääteisesti järjestettävää.

Työterveyslaissa tämä määritellään seuraavasti:” Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työterveyshuolto tulee järjestää ja toteuttaa siinä laajuudessa kuin työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää, siten kuin tässä laissa

säädetään. ” (Työterveyslaki.) Työterveyshuollolla olisi oleellinen merkitys työpaikan kuormitustekijöiden hallinnassa. Vaikutti siltä, että tehtaan puolella työterveyshuollon toiminta olisi selkeämpää kuin toimihenkilöiden osalta. Avoimissa vastauksissa otettiin kantaa terveyteen ja ikäjohtamiseen:

”Työnantajan tarvisi panostaa varsinkin vanhempaan työntekijään. 1/3 siirtyy eläkkeelle lähivuosina.” Vastaaja 1.

”Ite olen aika terve tällä hetkellä. Mutta johdosta en olis samaa mieltä + muutama muu henkilö.” Vastaaja 2.

”Apua saa terveys ym. ongelmiin siten, että jos et kykene työtäsi hoitamaan olet lomautus- ja irtisanomislistalla.” Vastaaja 6.

Yksi vastaajista lähetti terveisiä pro gradun tekijälle terveisiä terveyttä koskevassa kohdassa.

”Voi Sini parka, kestäköhän sun terveyteytes tätä hullujen huonetta. Ei johtajia ainakaan kiinnosta sun tutkimukses. Ei ole edellisenkään kiinnostaneet.” Vastaaja 3.

10 TULOKSET

Tuloksissa kerron ensin kehittämispäivän suunnittelusta ja sen teemoista. Tämän jälkeen teemoitan kehittämispäivässä ja haastatteluissa esiin nousseet asiat Asset-mallin mukaisen työhyvinvoinnin teorian mukaisesti. Mallissa työhyvinvoinnin osa-alueina ovat työpaikan ominaisuudet, psykologinen hyvinvointi, yksilölliset vaikutukset ja vaikutukset organisaatioon. Täydennän vielä tuloksia strategisen työhyvinvoinninteorian kautta. Miten työhyvinvointi on osa organisaation strategiaa, miten se näkyy ja kuka siitä vastaa? Haastatteluissa sain myös tietoa siitä, millaista työhyvinvoinnin johtamista on työpaikalla ja millaista tukea työhyvinvointiin on saatavilla.

10.1 Kehittämispäivän suunnittelu

Suunnittelimme kehittämispäivän kulkua ja ajankohtaa kahdessa osassa. Ensin kävimme tavoitteet ja osan teemoista läpi Varman kehittämispäällikkö Kai Tolvasen johdolla. Osallistuin aktiivisena toi-

mijana kehittämispäivän teemojen ja tavoitteiden laadintaan. Tämän jälkeen jatkoimme kehittämispäivän suunnittelua yhdessä yrityksen työsuojeluhenkilöstön ja luottamusmiesten kanssa. Mukana olivat myös tuotannonsuunnittelija, vs tuotantojohtaja, talousjohtaja ja toimitusjohtaja. Päätimme, että päivän tavoitteena on saavuttaa koko tehtaan henkilöstö yhdellä kertaa. Suunnitelmana oli, että esittelen ensin työhyvinvointikyselyn tulokset ja tämän jälkeen keskustelemme työhyvinvointia edistävistä teemoista learning cafe-tyyppisesti pienryhmissä. Kävimme vielä yhteisesti suunnitelman läpi ennen kehittämispäivää uudessa tapaamisessa. Sovimme, että suunnittelun kokoamisen päävastuu on minulla, yhteisten ajatustemme pohjalta. Ajattelin, että haluan tehdä päivästä enemmän osallistavan kuin ylhäältä annetun. Halusin korostaa hyvän yhteistyön antavan enemmän toimivia ideoita kuin tappelun. Nostin esiin myös ajatusta jokaisen työntekijän vastuullisuudesta. Tahdoin tarjota aitoja vaikutusmahdollisuuksia. Alustavat pöytien teemat olivat:

1. Tasa-arvoa edistävät tekijät
2. Tasa-arvoa ehkäisevät tekijät
3. Toimivat tiedonkulun käytännöt/palaverit
4. Palaute, jota haluan antaa ja saada
5. Toimiva pekkaskäytäntö
6. Ennalta ehkäisevän työterveyshuollon merkitys ja rooli
7. Erikoistilaukset/toiminnanturva ja yrityksen brändi vs hidasta, huonompi palkka ja kuormittavaa
8. Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet
9. Tiedottamisen hyvä malli, tiedonsaanti

Sovimme keskusteluissa, että yrityksen uusi työterveyshoitaja tulee tilaisuuteen kertomaan yrityksen työterveyshuollon palveluista ja yleensäkin lakisääteisestä työterveyshuollosta. Työterveyshoitaja ei kuitenkaan päässyt tilaisuuteen. Esittelin lyhyesti yleisellä tasolla kehittämispäivässä sen, mitä tarkoittaa lakisääteinen työterveyshuolto.

Tiivistin päivän työskentelyteemoja vielä viime metreillä. Teemoiksi valikoituivat: toimiva pekkaskäytäntö, osaamisen kehittämismahdollisuudet, tiedonkulku, tasa-arvo, erikoistilaukset toiminnan

turva ja yrityksen brändi vai hidasta työtä, huonompi palkka ja kuormittaa enemmän, palautteen antaminen ja saaminen sekä täällä on korkea keski-ikä ja eläke on lähellä. Kehittämispäivän kysymyksen sisällöt ovat liitteessä 4. Kehittämispäivään osallistui koko tuotannon henkilöstö kahdesta vuorosta eli noin 80 henkilöä. Kehittämispäivässä työskentelimme learning cafe-työskentelyn noin 10 henkilön pöydissä. Huolehdin siitä, että pöydissä muistettiin ajankäyttö. Keskustelua apukysymyksen ylläpitivät toimihenkilöt ja minä. Tuotannon henkilöstö oli aktiivista keskustelemaan. Pöytien vetäjät kirjasivat ylös keskustelun ja esittelivät nousseet pääkohdat keskustelusta kaikille.

Toimitusjohtaja piti kehittämispäivässä moniin Varman työhyvinvointikyselyssä esiin nousseisiin kohtaan viittaavan puheen. Hän kertoi suhdanteista, taloudesta yleensä ja yrityksen pärjäämisestä kilpailussa rakennusosalalla. Hän kertoi strategisista tavoitteista sekä uudistuksista, joilla tavoitteisiin päästäisiin. Päivän päättyessä moni työntekijä kiitteli, että päivä oli ollut onnistunut. Jatkossakin toimitusjohtajan katsauksille olisi varmasti hyvä vastaanotto.

Oma tunnelmani päivästä oli hämmästyntynyt. Olin odottanut työhyvinvointikyselyn ja osittain myös päivän valmistelun pohjalta, että ihmiset nostaisivat enemmän ristiriitoja esiin. Kysymysten asettelulla pyrin varmistamaan sitä, että päivä suuntaisi tulevaan, ja pyrkisimme yhdessä löytämään ratkaisujaatuksia teemoiksi nostettuihin asioihin. Sain palautetta siitä, että henkilöstö koki pääsevänsä puhumaan ”oikeista asioista”.

10.2 Työpaikan ominaisuudet työhyvinvoinnin Asset-mallin mukaisesti

Seuraavaksi käyn läpi sitä, miten työpaikan ominaisuudet tulivat esiin kehittämispäivässä ja haastatteluissa sekä kenttäpäiväkirjassani. Haastattelut olivat teemahaastatteluita. Teemat löytyvät liitteestä 5. Työpaikan ominaisuuksina ovat resurssit, viestintä, vaikutusmahdollisuudet, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työn turvallisuus ja muutokset työssä, ihmissuhteet työpaikalla ja työolot.

10.2.1 Työpaikan resurssit

Resursseista keskusteltaessa tasa-arvo eri työprosessien vaiheissa nousi esiin. Tasa-arvoa haittaavaksi tekijäksi nähtiin se, että koulutusta eri työpisteillä työskentelyyn ei ole saatavilla. Toivottiin, että kaikki kiertäisivät eri työpisteissä. Pohdin, että onko tässä henkilökunnan osaamisen eroista kyse? Tasa-arvoa estävänä asiana koettiin epätasa-arvoinen kohtelu. Henkilöstö koki, että työnjohto suosii tiettyjä työntekijöitä. Tämä suosiminen näkyi joutoaikana, kun toisilla on kiire. Lomautusten koettiin kohdistuvan aina samoihin henkilöihin. Palkkaus toivottiin sellaiseksi, että samaa työtä tekevät saisivat samaa palkkaa. Haastateltava 2 kuvasi sitä, miten työn resursoinnin suunnittelu on haasteellista, kun kommunikaatio esimiesten ja alaisten välillä on vähäistä. Keskustelun vähäisyys nousi useissa kohdissa teemaksi.

” Jos se johtajakin tulisi katsomaan. Johtajan mielestä joku on 1-2 minuutin homma ja oikeasti se on 6-7 min. niin kun ei oo koskaan käynyt katsomassa.” Haastateltava 2.

Kenttäpäiväkirjassani pohdin, että tehtaalla on erilaisia työntekijöitä. Osa on taitava omassa tehtävässään ja osalla on syvä osaaminen erityisosa-alueellaan. Osa työntekijöistä ei ehkä kiinnosta oppia uutta, vaan syventää omaa rajattua ammattitaitoaan. Osa taas haluaisi olla moniosaajia. Havaitsin, että on myös henkilöitä, joita ei kiinnosta muu kuin oman tehtävän hoitaminen ja työpäivän suorittaminen. Olisi hyvä, jos lähiesimiehet tunnistaisivat nämä erilaiset työntekijäryhmät. Tunnistamista voisivat helpottaa esimerkiksi kehityskeskustelut. Ymmärsin, että toimihenkilöillä kehityskeskustelut ovat tarpeen mukaan, mutta muilla työntekijöillä niitä ei systemaattisesti ole. Eri työntekijäryhmien tunnistamisen jälkeen voitaisiin laatia osaamisen kehittämisen suunnitelma. Suunnitelmassa ei kannata tarjota kaikille samaa, vaan pyrkiä täyttämään erilaisia oppimisen tarpeita. Uskoisin, että tarpeet ovat myös työnantajan kannalta samansuuntaisia. Pohdin myös kenttäpäiväkirjassani sitä, että vaikuttaako asiantuntijuuden ja työnnon laatu siihen keitä lomautetaan?

Työn resursointiin ja sisällön suunnitteluun toivottiin kehittämispäivässä muutoksia. Työmääräyksiä toivottiin tuotavan kasvokkain, jotta niistä voisi heti kysyä. Ne olisivat selkeämpiä, kun tuoja-osa-
puoli näkisi myös mikä on vaikea kohta määräyksessä. Työmääräykset kehittyisivät hiljalleen paremmiksi. Puutteet työmääräyksissä näkyvät linjan työssä. Kiireessä käy niin, että malleja ei ehditä valmistaa valmiiksi asti, ennen kuin jo alkaa erän valmistus. Erikoisosastolla työ on jo saatu suunnitelmallisemmaksi. Samaa mallia voisi laajentaa muillekin osastoille. Myynnin henkilöstö ja tuotannon

henkilöstä käyttävät erilaisia nimikkeitä samoista asioista (työmääräyksissä). Yhteistyöllä löydetäisiin yhteiset nimikkeet, niin tämäkin helpottaisi valmistusprosessia. Myyjiä voisi ottaa koulutukseen tehtaalle, jotta olisi yhteinen ymmärrys siitä, miten myyty asia valmistetaan. Tuotannon henkilöstö oli huolissaan tilanteista, jossa myytyä tuotetta ei voi valmistaa, koska tuotteeseen ei mahdu kyseinen lisäominaisuus. Näistä pulmista pääsisi eroon yhteisellä keskustelulla tai sillä, että tietokoneohjelmassa olisi raja-arvot kunkin tuotteen kohdalla. Erikoisemmissa tilauksissa myynnin henkilöstön toivottiin tulevan keskustelemaan etukäteen valmistajien kanssa. Tuotannon henkilöstössä ajatellaan, että näin asiakaskin olisi tyytyväisempi, ja prosessi olisi järkevämpi. Nykyisellä käytännöllä tuotannon suunnittelijat joutuvat toimimaan tulkkeina myynnin ja tuotannon välissä.

Pohdin kenttäpäiväkirjassani sitä, että miksi toimihenkilöt ja työntekijät tekevät näinkin vähän yhteistyötä. Matka talossa ei ole pitkä ja käytännössä suuri osa työstä tapahtuu samalla tontilla. En tiedä ovatko eri työntekijäryhmät tietämättömiä toistensa pulmista, vai mikä asiassa on haastavaa. Tehtaan puolella ei ollut yhtäkään vakiintunutta palaverimallia. Yrityksessä muutoin oli johtoryhmän, hallituksen ja yhteistoimintaryhmän kokoukset. Selkeämmät, yhteiset rakenteet voisivat palvella yhteistyötä. Hyvä malli voisi olla, vaikka joka toinen viikko henkilöasioiden palaveri ja joka toinen viikko tuotannon palaveri. Pohdin, miksei kaikilla voisi olla yksi yhteinen taukuhuone, jolloin henkilöstöryhmien välillä tulisi epävirallista kanssakäymistä, ja tämä ehkä madaltaisi myös virallisen yhteistyön raja-aitoja.

Kirjasin kenttäpäiväkirjaani, että uudet investoinnit tehtaaseen hankalina aikoina ovat myös merkki siitä, että tulevaisuuteen uskotaan ja luotetaan. Koin, että investoinnit toivat toivoa, vaikka esimerkiksi uusista työkoneista nousikin hälyä niiden saapuessa.

10.2.2 Viestintä työpaikalla

Tiedonkulku (viestintä) oli tasa-arvon ohella yksi työhyvinvointikyselyssä esiin nousseista teemoista. Tiedonkulun pulmia koettiin olevan sekä tuotantohenkilöstön kesken, että suhteessa esimiehiin ja yhteistyökumppaneihin oman organisaation sisällä. Tuotannon henkilöstön yhteydenpito tuotannon suunnittelun suuntaan nimettiin keskustelussa herkäksi suunnaksi. Paremmin vaikutti toimivan tuo-

tannonsuunnittelusta tuotannon tekijöihin päin käytävä keskustelu. Vuoroa vaihdettaessa on keskimäärin 15 minuuttia yhteistä aikaa. Iltavuorosta lähtevä jättää aamuvuoroon tulijalle ”raportin” paperilla, jos jotakin erityistä kerrottavaa on. Tuotannon henkilöstö toivoi vuoronvaihtoon sijoittuvia lyhyitä katsauksia, mitä on tehty ja missä mennään. Tämä helpottaisi ennakoimaan asioita, ja auttaisi oman työn suunnittelussa eri vaiheissa. Tuotannon henkilöstö toivoi, että kun asia koskee useampaa ihmistä, niin tiedotettaisiin kaikkia eikä pidettäisi ”duopalavereita”. Kahden kesken palavereissa tietoa ei kulje läpi koko ryhmän ja huhut muuttuvat kulkiessaan ympäri tehdasta. Erityisesti toivottiin, että tehtaan alueella hiukan erillään olevassa peltihallissakin käytäisiin kertomassa asioista.

Tehtaassa on käytössä viikkotiedote ja tv-aululla pyörivä tiedote. Tiedotteiden aikataulua toivottiin muutettavan siten, että asiat olisivat 2 minuuttia näkyvissä ja mainos 10 sekuntia eikä toisin päin. Tähän viikkotiedotteeseen toivottiin lisättävän päivämäärä. Lappu seinällä ei aina riitä tiedottamiseksi. Lappujen sijaan toivottiin tuotannonsuunnittelijoiden pitämiä infotilaisuuksia, esimerkiksi kerran kuussa. Aiemmin oli tehtaassa ollut aamupalaveri työnjohdon vetämänä ja tätä toivottiin takaisin. Erityisesti muutostilanteissa toivottiin asioista puhuttavan ajoissa, jotta ehtisi valmistautua tulevaan. Aiemmin kirjoitin dialogisuudesta ja johtamisesta. Yksi tärkeä tekijä on aito läsnäolo ja syväkuuntelun taito. Muutoksien johtaminen yrityksessä helpottuisi dialogia lisäämällä sekä palaverikäytänteiden rakenteita luomalla.

Työntekijöille on tarjottava riittävä määrä valinnanmahdollisuuksia. Työtehtävien tulee olla muutoksen läpivienninkin aikana mielekkäitä. Realismia on, että ihan aina töissä kaikki tehtävät eivät ole mielekkäitä, mutta mielekkyys tulee voida palauttaa tai ainakin rakentaa ehkä uudella tavalla. Tämä edellyttää liikkumatilaa työntekijöillekin. Lisäksi työntekijöitä tulee palkita onnistumisista. Muutosjohtamisessa tulisi pyrkiä rakentamaan tilanne, jossa työnantaja ja työntekijä ovat samalla puolella tavoittelemassa uusia toimintatapoja yhteisen edun nimissä. (Järvensivu 2010, 256-257.) Samalla puolella oleminen on yhteistä toimintaa. Yhteinen toiminta tuntuu avoimemmalta ja lisää tiedonkulkua. (Syvänen & ym. 2015, 72.) Työnantaja ja työntekijä tekevät muutoksen parhaiten yhdessä. Yhdessä löytyy uusia ratkaisuja ja toimintamalleja, joita ehkä kumpikaan ryhmä ei olisi keksinyt yksin. Näin luodaan yhdessä uutta strategiaa ja pelisääntöjä. Kummankin osapuolen on huomattavasti helpompaa sitoutua uuteen, kun tietää mihin ollaan menossa. (Järvensivu 2010, 263.)

Havainnoidessani työskentelyä vaikutti siltä, että koko yrityksessä on paljon ennakointia vaativaa toimintaa ja muutoksia. Kuitenkin nykyhetki näytti siltä, että monissa tehtävissä ennakointia on ka-peuttanut kiire ja nopeasti tulevat tehtävät. Parempi suunnitelmallisuus ja suurempi ennakkoinnin jänne voisivat auttaa kiireen ja kiireellisten tehtävien hallinnassa.

10.2.3 Valta ja vaikutusmahdollisuudet

Haasteena nähtiin se, että lähiesimiehillä ei ole valtaa. Henkilöstö kertoo kyllä heille, mutta tuotannon työntekijöiden kokemus oli, että se ei vaikuta mihinkään. Kyseessä ei ollut niinkään se, että eivätkö lähiesimiehet ottaisi asioita tosissaan vaan se, että heillä ei ole valtaa toimia. Toisaalta käytännön työstä nousevaan tietoon toivottiin suhtauduttavan kunnioittavammin. Osa henkilöstöstä koki, että ylempään johtoon ei ole minkäänlaista yhteyttä, johto on ”irrallaan”. Osa taas sanoi, että enemmänkin se on kiinni siitä, että ylempää johtoa ei lähestytä. Lähestymisessä pelkona oli leimautua ja joutua silmätikuksi. Kehittämispäivässä yksi pöytä nosti esille, että kyllä ylemmän johdon kanssa keskustelu riippuu myös paljon siitä, miten asiat mennään esittämään (alaistaidot). Haasteltava 3 kuvasi kehittä-misehdotusten kulkua, ja ehdotusten perusteella tehtyjä parannuksia näin: *”Onhan meillä ollut enne-kin oli aloitetoimikunnat, mut se vähän hiipui sekin. Ei niistä oikein mitään sitten tullut. Sai siitäkin palkkion, mut sit loppui rahat tai mihin se tyssä. Toiset laati vaan (kehittämisehdotuksia) eikä niitä kaikkia kerinnyt toteuttaa, mut kerittää niitä toteuttaakin mutta kuitenkin. Nythän se on vähän peri-aate. On oltava toteutettuna, et se on (tarkoittaa, että saa palkkion). Sillon sai jo ideasta jo palkkion eikä kaikkia toteutettu.*

Haastattelija: Se varmaan kannustaa kehittämään omaa työtä. Hyvä systeemi miettiä omaa työtä eri näkökulmasta.

Haastateltava 3: Monet jotka on työpisteessä, niin on tehty parannuksia jo, ihmiset on eri kokoisia.

Haastattelija: Työergonomiaa, lihaksisto ja selkä

Haastateltava 3: Raskaitakin nosteluita. On koitettu puuttuakin. Nosturit saatiin kun isoja nostetaan ennen miesvoimin vaan. Kyllä siellä aina välillä nitkahti.

Pohdin organisaation mallia ja hierarkiaa, joita olen kuvannut teoriaosuudessa. Mallien mukaisesti organisaatiossa henkilöstön kommunikaation tulisikin tapahtua pääosin lähiesimiesten kanssa ja lähiesimiehet vievät sitten asioita tarpeen mukaan ylemmän johdon tietoon. Kuitenkin lähiesimiehet

tarvitsevat valtaa toimiakseen tehtävässään. Tutkielmassani ei noussut esiin se, että onko lähiesimiehillä toimiva yhteys ylemmän johdon kanssa. Tiedonkulun haasteita toivat esille myös haastateltavat. Haastateltava 2 kertoi esimerkiksi uuden esimiehen saapumisesta tehtaalle:

”Jos toi kun meillä tulee uusia toimihenkilöitä, niin se tulee ensin ja sitten kerrotaan et tällänenkin tuli. Se kiertää tuolla tehtaalla esimerkiksi. Et porukat ei tiedä kenelle tätä tehdasta esiteltiin. Se on sun uus pomos aijaa” Haastateltava 2.

10.2.3 Työn pysyvyys ja muutokset

Rakennusalan heikosta suhdannetilanteesta johtuen työn pysyvyydestä johtuva turvallisuus on tutkielmassani yrityksessä heikentynyt. Tässä kohtaa kyseessä ei ole yrityksen toiminnan erityispiirre vaan enemmänkin alaa kuvaava tilanne. Haastateltava 1 kuvasi tunteitaan näin: *”Niin, sitten tietenkin tossa on toi työpaikan pysyvyys, et niinkun kilpailijat et siinä mielessä kun ne esimerkiksi Kilpailija on perustamassa uutta niinkun tehdasta, isot toimijat painaa päälle, et jos kauppaa ei tuu niin, onko millanen ens talvi sitten on”* Haastateltava 1.

Kolme neljästä haastateltavasta oli rakentanut strategiaa sille, miten he selviävät, jos työtä ei tehtaalla ole. Yksi haluaisi hankkia lisäkoulutusta, toisella on maatila ja kolmannella metsätila. Haastateltava 4 kuvasi varautumistaan näin:

”Nytkin on justiin silleen. Kun mulla on jonkin verran mettiä, niin mulla on sitten aina jonkin verran tekemistä. Ei nyt välttämättä saa palkkaa siitä, mut jos mä teettäisin (metsähommat), jollain niin mun täytyis maksaa siitä. Tavallaan saan sitä kautta palkan. Nää järjestelmät on sellaisia. Et lomautettuna voi tehdä, kun siitä ei kerry ansiotuloo, kun kukaan ei maksa mulle. Se on niin sanotusti täysin laillista, siihen ei voi kukaan puuttua. Mä saan lomautuspäivänä lomautuksesta rahan, ja sit mä voin tehdä omia hommia.” Haastateltava 4.

Kehittämispäivässä tuotannon henkilöstö koki erikoistyöt yrityksen joustavuuden mittariksi ja pysytyssä pysymisen avaimeksi. Laatu nostettiin esille tärkeänä asiana ja se, että ei tehdä samaa mitä kaikki muut (ns. bulkkituotteiden valmistaminen). Yritys pystyy erottumaan muista saman alan toimijoista nopeudessaan. Tehtaassa pystytään taipumaan monenlaisiin tilauksiin, myös väreissä ja pienissä määrissä. Lisäksi normaalista poikkeavien muoto-tuotteiden valmistus onnistuu. Yrityksellä on

myös omia erikoistuotteita, joita muut eivät osaa valmistaa. Erikoistilausten koettiin onnistuvan, koska yrityksessä on ammattitaitoisia työntekijöitä. Työntekijät tietävät mitä tekevät, ja kuinka se tehdään. Erikoistuotteet nähtiin kantavan yritystä yli vaikeampien vuosien. Tärkeänä nähtiin myös se, että hinta ja laatu kohtaavat erikoistuotteissa. Tämä, näinkin positiivinen, suhtautuminen erikoistuotteisiin vaikutti muuttuneen hiukan työhyvinvointikyselystä kehittämispäivään (joulukuusta 2015-toukokuu 2016).

Toisaalta negatiivisena puolena erikoistuotteiden valmistuksessa nähtiin työntekijöille jäävä pienempi palkka. ”Mitä vaikeampi tuote sen pienempi palkka”-todettiin yhdessä ryhmässä. Haasteena nähtiin myös tilaajien erikoisemmat toiveet, joita ei varsinaisesti edes koneet oikein pystyisi valmistamaan. Erikoisemmat toiveet vaativat sellaisia työkaluja, joita ei ole välttämättä käytettävissä. Toisaalta havainnoin keskusteluissa, että erikoisemmat tilaukset, jotka oli saatu tehtyä, näkyivät ammatitylpeytenä. Minulle syntyi käsitys, että omaa ammatti-identiteettiä rakennettiin tarinoiden kautta paremmaksi erikoisemmista tilauksista puhuen. Tutkimusaikana tehtaalla oli valmistuksessa erikoinen ja suuri tilaus, joka sai kansallista huomiota. Vaikutti siltä, että vaikka työ koettiin ”kummallisena” siitä oltiin ylpeitä.

Erikoistuotteiden valmistusta puoltavana näkökulmana nähtiin tehtaan kapasiteetti. Kapasiteetti bulkkituotteissa ei riittäisi kilpailemaan toisten saman tyyppisten valmistajien kanssa. Koneissa ei nähty olevan enää juurikaan mahdollisuuksia nostaa kapasiteettia vaan kehittämisen suuntana nähtiin yksilöllisyys.

Työntekijät pohtivat myös sitä, miten palaute työnlaadusta ja tehdystä työstä voitaisiin hyödyntää entistä tehokkaammin. Työntekijät kokivat, että jos he tietäisivät muutoksista aiemmin ja voisivat olla mukana kehittämisessä, niin palaute kohdistuisi oikeaan aikaan ja paikkaan paremmin. Haastateltava 2 kuvaa tilannetta näin:

”Haastattelija: Yleensä muutoksissa se aika auttaa. Ehtii sulaa se vastarinta.

Haastateltava 2: Sä oot päässyt sanomaan jotain. Sillon, kun oli se henkilö päätöksenteon ulkopuolella kokonaan. Kyllähän se voi paljon paremmin töissä, jos se pääsee sanomaan sanottavansa siihen asiaan. Miten mä töitäni teen ja minkälaisella koneella. Sit mitä hyötyä, kun tulee uus kone, niin mites siinä firma hyötyy. Mä oon aina sanonut, et sitä voi jokainen kokeilla tuolla kotona, kun mähän oon

puhunut tuolla et henkilöstö pitäisi ottaa mukaan. Se on ollut tähän mennessä sellanen punainen vaate. Et kokeilkaa itse, jos elätte parisuhteessa ja meette lemmikkieläinkaupan kautta ja ostate koiran ja viette sen puolisolle ja sanotte et tsadaa meille tulee koira eikä mikä tahansa vaan maailman suurin koira. No sitten puoliso sanoo et kuka sen hoitaa niin vastaatte vaan et sinä. Et olisko pitänyt keskustella?” Haastateltava 2.

Haastateltava kaksi pohtii yhteistä kehittämistä, joka muutoksia edeltää näin:

”En mä silleen tiedä mut meillähän on hyvin vähän tähän mennessä ollut henkilöstöön. Oli se toimihenkilöt tai työntekijät olleet kehittämässä yhdessä. Ei mitään. Se on ollut tähän mennessä suurin puute. Kelle vaan tulee uutta. Se vaan tulee ja siitä ei keskustella. Esimerkiksi täällä muutti kaikki vähän aikaa sitten, jokainen muutti huoneesta toiseen. Se vaan ilmotettiin yks aamu, että nyt muutto alkoi. Oli tiedotustilaisuus, että muutto alkaa ja kaikki muuttaa. Miks? No se on tasapuolista. Ei silleen vaan et pari muuttaa vaan tasapuolisuuden vuoksi kaikki muuttaa. Minähän en muuttanut. Mulla on oma toimisto tuolla tehtaan toisessa päässä. Minähän en muuttanut. Olin ainoa, joka ei muuttanut mihinkään. Tää on yksi esimerkki ettei asioista keskustella etukäteen olleenkaan.” Haastateltava 2

Vaikutusmahdollisuudet tulivat esiin jo muutosten valmistelun kohdalla, mutta vaikutusmahdollisuudet nostettiin esiin myös yksittäistä työntekijää koskevan päätöksenteon kohdalla. Haastateltava 2 kuvasi lomien antamisesta käytävää keskustelua. *”Esimerkiksi sellanen asia et, jos työntekijä jättää kesälomansa talveksi, niin se saa pitää kuus viikkoo. Jos minä jätän 4 viikkoo talveksi, niin se on se neljä viikkoo. Sellanen sääntöhän on olemassa työelämässä et eri ryhmiä ei saa kohdella eri tavalla. Mut sellaset vähän hiertää työhyvinvointia. Sama sitten, jos työntekijä haluaa tehdä perjantain vapaaksi ja tehdä sen kahdeksan tuntia etukäteen. Jos mä teen, saan kahdeksan tuntia kasaan et mäkin haluaisin olla perjantain pois. Mä en saa sitä, mun pitää käydä ja olla ainakin tunti töissä et saan olla seittemän pois.” Haastateltava 2*

Sama teema oli esillä kehittämisspäivässä, että koska työntekijä voi vaikuttaa pekkaspäiviinsä ja koska ei. Pekkasilla tarkoitetaan tässä vapaapäivää, joka tasoiittaa ylituntikertymää 40h työviikkoa tehtäessä. Yrityksessä osa pekkasista on ns. pakkopekkasia, jolloin kaikki ovat poissa tai omia pekkasia, jotka kukin hakee henkilökohtaisesti. Nykyinen pekkaskäytäntö koettiin osittain epäoikeudenmukaisena,

koska toiset saavat pekkasia ja toiset eivät. Osa työntekijöistä kritisoi sitä, että pitää tietää keneltä pekkasta pyytää, jotta sen saa. Toisaalta työntekijän oma-aloitteisuus sijaisen saamisessa, ajoissa kysyminen ja työkavereiden kanssa pekkasten suunnittelu auttavat pekkasen saamisessa. Pakkopekkaset toivottiin ilmoitettavan ajoissa koko vuodeksi. Pakkopekkaset ovat usein juhlapyhien yhteydessä. Lomien ennen ja jälkeen toivottiin saavat pekkasia, jotta loma tuntuisi pidemmältä. Yrityksessä on tuotannon puolella käytössä lomien siirron mahdollistava sopimus. Kesä on kiireisin vuoden aika yrityksessä ja mikäli tuotannon henkilö suostuu siirtämään lomansa talveen, niin hän saa lisälomapäiviä. Tämä toivottiin tuotavan paremmin henkilöstölle tietoon. Akuuteissa tilanteissa kuten pakollisessa virastoasioinnissa toivottiin saatavan pekkanen. Työnkierto ja monien tehtävien osaaminen helpottaisivat pekkasten antamista, koska sijainen olisi helpompi saada. Työnkiertoon toivottiin porkkanaa, jotta se kiinnostaisi. Hiljaisemmalla ajalla toivottiin koulutusta.

Kuuntelin pekkasvapaista käytävää keskustelua ja pohdin, että usein esimiehillä vaikutti olevan hyvä peruste sille, miksi ei pekkasta voi jollekin myöntää. Minulle jäi tutkimusjakson aikana epäselväksi se, että eikö näitä perusteita aina kerrottu työntekijöille, vai eikö niitä haluttu kuulla. Pohdin tässä kohtaa työntekijän omaa taitoisuutta. Ajattelin, että jos samaa työtä tekevien annettaisiin myös itse osallistua pekkasten päättämiseen, niin koettaisiinko päätöksenteko oikeudenmukaisemmaksi. Tarkoitin tällä sitä, että kullakin työntekijällä olisi ensin vastuu selvittää koko tiimissään se, että sujuuko sovittu työ, jos hän pitää pekkasen, ja tämän jälkeen hän menisi esimiehen luo. Osa epätasa-arvon kokemuksesta oli syntynyt tilanteista, joissa saman tiimin työntekijät halusivat pitää pekkasensa samaan aikaan ja tehtaan tuotanto ei olisi pyörinyt. Ymmärrän kyllä senkin, että aina työntekijä ei voi tai halua keskustella toisten kanssa omien pekkastensa takana olevasta syystä. Esimiehen kanssa asiasta taas on pakko jutella, jotta saa pekkasen. Esimies kun laittaa syyt tärkeysjärjestykseen ja antaa toiselle vapaan ja toiselle ei. Työntekijä, joka ei tiedä toisen kanssa käytyä keskustelua saattaa kokea kohtelunsa epäreiluna. Näissäkin tilanteissa avoimella esimiestyöllä ja luottamuksellisella suhteella voitaisiin välttää pahimmat karikot.

10.2.6 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Kehittämispäivässä keskustelu liikkui enemmän organisaation tasolla kuin henkilöiden omassa elämässä ja työn yhteensovittamisesta sen kanssa. Haastatteluissa pääsin syventämään henkilökohtaisempia teemoja. Vastaajat kertoivat työn ja muun elämän yhteensovittamisesta sekä omasta että lähimpien työkavereidensa näkökulmasta. Haastatelluista kahden oli mahdollista tehdä joustavaa työaikaa ja kaksi haastatelluista teki kaksivuorotyötä arkena. Vuorotyötä tekevä haastateltava 4 kuvasi tilannettaan näin:

”Työparini on innokas mettämies. Meillä on saman alan ajatukset aina. Et tekee omia juttuja ja pääsee toteuttaan (niitä) viikonloppuna. Ja kummallakin on perheet niin ei sitä, kun tää on justiin tää kaksi vuoro työ ja kun iltavuorossa olet niin siinä ei paljon toista (puolisoa) nää sitten.

Haastattelija: Niin ei nää sitten niin.

Haastateltava 4: Aamulla sanotaan morjens, kun toinen lähtee töihin. ja illalla, jos menet herätteleen, niin se on äree, että mitäs siinä. Niin että mun täytyy aamulla lähteä töihin. Se on aina se iltavuoro viikko. Ja kun meilläkin on kaksi paikkaa tää maatila ja asunto niin aika usein, kun mä oon iltavuorossa, niin mä asustelen tässä maatilalla, kun on puolta lyhempi matka. ” Haastateltava 4

Joustavan työajankäytön mahdollisuuksia kuvaa haastateltava 1:

”Kyllähän se on sitten niinkun et mullakin on kaks pientä lasta niin kyllähän se silleen, kun on joustava työaika ja kun niitten kanssa tarvii välillä käydä neuvolassa tai jossain kouluun tutustumisessa tai jossain tämmösessä. Et sitten niinkun sun ei aina tarvii olla kysymässä sitä esimieheltä, et no voiks mä nyt pitää tän niinkun, ja sit kun meet tyyliin maanantaina tehdä sitä sisään vaan pystyy muina (päivinäkin tasoittaamaan työvuorojaan liukuman puitteissa). Onhan siinä tietysti se et onhan sun ennakoitavakin, et jos tiiät et jos sulla on vaikka asiakaskäynnille menossa tai myymälässä tai muussa, niin sit sun on pakko vaan (olla töissä). Haastateltava 1.

Yhdellä haastatelluista oli erilainen elämäntilanne. Hän koki joustavuuden työajoissa hyödyttävän erityisesti työntekemisen näkökulmasta, että voi tehdä työtä silloin kun sitä on, ja hiljaisempana aikana lyhentää päivää.

”Mä asun yksin, mulle on ihan sama minkä aikaa mä täällä olen. Mä vaihdoin nytkin vuoroa (osalistuakseen haastatteluun), kun mun työpäivä päättyy periaatteessa kolmelta. Seitemmästä kolmeen. Mulle on ihan sama kun monelta mä kotio menen. Ei tää sellasta työtä oo. Kyllä niitä on just silleen, kun jos ollaan paljon jäljessä tai jos on ongelmia niin kyllä ne pyörii tietystikin päässä et ei niistä sillain eroon pääse. Ja asiakkailla ei sitten oo juhannusaattona voidaan soittaa. Puhelin soi välillä kuuteenkin asti illalla. Mulla on sama puhelinnumero kotona niin ei ne (soittajat tiedä onko töissä vai ei). Haastateltava 2

Toisaalta haastateltava kertoi myös siitä, että miten hän suunnittelee lomiaan itselleen mieluiseksi. Lomien suunnittelussakin tuli esiin omaan työhön ja työnantajaan sitoutuminen.

”Mä jätän kaikki lomat talveksi, kun mä tykkään hiihtää. Niin mä oon silloin hiljasempaan aikaan pois. Nythän on kiire aika ja mä pidän lomat hiljaseen aikaan. Jos mä pitäisin lomat kesällä niin pitäisi palkata yksi henkilö lisää. Sehän se et kun mä oon koko ajan töissä, niin ei tarvi palkata et ne pystyy pyörittämään sen . Työnantaja ei nää sitäkään palkitsemisen arvoisena et mulle annettas se kuus viikkoo (lomaa kuten tuotannon muulle henkilöstölle loman pitämisestä talvella) vaan se on sanottu suoraan et tää keskustelu loppu tähän ja enempää lomaa ei tule. Et jos ajatellaan työhyvinvointia. Firma voittaa tässä. Mä oon aina sanonut et oon firman tyhmin mies, kun mä pidän talvella loman.” Haastateltava 2.

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta vaikutti kaikilla haastatelluilla olevan kohtuullisen hyvää. Havainnoissani pohdin työntekijöiden sitoutumista ja työnantajan eteen joustamista.

Sitoutuminen voi perustua tunnesiteisiin tai jatkuvuuteen (oman tehtävän turvaaminen). Yhteinen työ perustuu psykologiseen sopimukseen siitä mitä työstä saa, ja mitä sille antaa sekä, miten siihen sitoutuu. (Saari & Pyöriä 2012, 58-59.) Pohdin, että sitoutumiseen vaikuttavat pelotteena uhkaavat lomautukset, mutta toisaalta myös aito halu palvella asiakasta mahdollisimman hyvin. Toisaalta pohdin niitä henkilöitä, joilla ei havaintojeni perusteella vaikuttanut olevan suuri sitoutuneisuus. Sitoutuneisuus on liitoksissa myös myönteisiin tunteisiin työpaikalla.

10.2.7 Työpaikan ihmissuhteet

Työyhteisön ystävällisyys, sosiaalinen pääoma ja työn imu ovat lähellä työhyvinvoinnin käsitettä, ja niitä onkin tutkittu yhdessä. Sosiaalista pääomaa parantavat erityisesti työpaikan ihmissuhteet ja niissä koettu vastavuoroisuus sekä luottamus. Myönteinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa taas parantaa työn imua ja tätä kautta lisää työyhteisössä hyvinvointia sekä ystävällisyyttä. Ystävällisyyden lisääntyminen vähentää työssä koettua stressiä. (Mäkinen ym. 2014, 20.)

Ihmissuhteita tutkittaessa nousi jälleen esiin kysymys tasa-arvoisesta kohtaamisesta. Tasa-arvon koettiin toteutuvan hyvin kahdessa asiassa. Henkilöstö koki, että naisia ja miehiä kohdellaan työyhteisössä tasa-arvoisesti. Kehittämispäivässä vastaajat kokivat, että nykyinen pekkaskäytäntö on tasapuolinen. Tässä kokemuksessa oli tapahtunut muutosta tutkimusjakson aikana. Tasa-arvoa edistävänä tekijänä nähtiin se, että otettaisiin toiset työntekijät huomioon ja autettaisiin, kun nähdään, että on kiire. Negatiivisten asioiden puheeksi ottamisessa toivottiin käytettävän rakentavaa puhetta eikä syyttämistä.

Henkilöstön keskinäiseen tunneilmastoon, ja työntekijöiden ja esimiesten suhteisiin viitattiin myös palautteesta keskusteltaessa. Työnjohdolta toivottiin arvostavaa palautetta, joka näkyisi erityisesti työntekijöiden kuuntelemisena. Omasta työstä toivottiin positiivista palautetta erityisesti lähimmiltä esimiehiltä. Osa halusi saada palautetta rahana. Toisaalta työvirheistä toivottiin saatavan pikaisesti palautetta ja selkeätä viestintää siitä, mitä tulee korjata. Työntekijät kokivat, että asiakkaiden palautetta olisi hienoa kuulla, jotta tietäisi onko työssä onnistuttu. Työntekijät kokivat, että jos esimiehet olisivat enemmän kanssakäymisissä työntekijöiden kanssa, niin palautekin onnistuisi paremmin. Haastateltava 2 on työskennellyt yrityksessä 14 vuotta ja kuvasi tilannetta näin:

”Eii. Palautettahan en oo saanut oikeestaan ollenkaan täällä olon aikana. Ei kukaan oo taputtanut olkapäälle mut ei oo kukaan kironnutkaan.--- En oo silleen sitä huomannut. Se tulee mieleen et oon aina sanonut et en edes tiedä et tietääkö mun esimies ja ylin johto miten mä oikein päiväni kulutan tuolla. Tietääkö ne yleensä mitä mä teen? Tota sekin olis jo hyvä homma et tietäsivät mitä mä teen ettei ne ihmettele, että miten se saa päivänsä kulumaan, et mulla ei oo kukaan kysynyt et miten saat päiväs kulumaan et mitä sä teet? Et luuleeko ne tietävänsä mitä mä teen vai tietääkö ne oikeasti? Ja muutenkin tuolla tehtaalla toi ylin johto näkyy hyvin huonosti. Et ei se puhu ihmisten kanssa (viittaa

toimitusjohtajaan). Vuorovaikutus on ihan olematonta. Antais jotain palautetta siitä työstä tai kysyisi edes miten menee? Päinvastoin liian hiljaista touhua. Johtaja istuu lasipalatsissa ja johto istuu täällä (toimihenkilöiden tilat tehtaan vieressä).” Haastateltava 2.

Kehittämispäivässä nousi myös esiin se, että esimiesten toivottiin tulevan lähellä työn tekemistä. Esimiesten lähemmäs tulossa haettiin mielestäni kannustamista, yhteisiä ongelmanratkaisuja sekä vuorovaikutusta. Lean-mallissa esimies on siellä missä työ tapahtuu. Lean-malli vastaa tässä kohtaa hyvin työntekijöiden tarpeisiin kohtaamisen ja yhteisen työn rakentamisella.

Esimiesten kanssa käytävän vuorovaikutuksen lisäksi haastateltavat kertoivat henkilöstön sisäisestä ihmissuhdeverkostosta:

”No mähän nyt oon tällänen aika puhelias ihminen, niin mullahan on nyt varmaan jonkunlainen ihmissuhde kaikkiin. Tietenkin jonkun kanssa ollaan sillain läheisempiä, ja puhutaan niinkun kaikesta muusta kun pelkästä työstä, ja sitten toisien kans on sitten pelkästään siitä työstä kommunikaatioo. Meillähän on silleen niinkun kukaan ei oo silleen mitenkään et kaikki tulee toistensa kaa toimeen hyvin toimeen.” Haastateltava 1.

”Niitä on hyviä ja niitä on huonoja. Esimerkiksi tällä hetkellä on yks sellanen huono, se oikeestaan koskee vähän kaikkia, että sen kanssa on opittava vaan elämään. Kun ei ajatella asioista samalla tavalla niin ja toinen on sen päätä ei käännetä niin se on siinä. Se on luovittava. sitten kun ei voi sanoa mitään sille vastapuolelle, koska siitä tulee heti riita.

Haastattelija: niin, ei kukaan riidellä jaks.

Haastateltava2: Sit väistellään. Sehän on tietysti väärin, mutta kun asialle ei voi oikein mitään että

Haastattelija: Hankalia tilanteita.

Haastateltava 2: On. Tääkin on sellanen juttu et työkaveri mollii toisia jatkuvasti: kuinka toiset on tyhmiä. Vaikka asiahan ei ole niin et se on hyvin hankalaa.

Haastattelija: Jos mollataan tai aliarvioidaan suoritusta. Ee ei luo hyvää ilmapiiriä, vaikka ei kohdistuisi itse.

Haastateltava 2: Kyllä mä muun porukan kanssa. Täällä on hyvä työporukkaa silleen. Työkaverit kenen kanssa tehdään töitä. Täällä on näitä asioita kyl on firmassa, ettei kaikkia meittä ei kohdella tasapuolisesti esimerkiksi työntekijöillä on paremmat edut kun toimihenkilöillä.” Haastateltava 2.

”No joo kyllähän se aina on et tiettyjen kans tulee oltua, mut ainahan se on et. Vaikka sanotaan siviilissä vaikka naapureista, niin toisen kanssa menee paremmin kuin toisen kanssa. Aina se on ihan että sama täällä työyhteisössä. Ei mulla kenenkään kanssa pahoja välejä, ei sellasia oo. Ettei vois sanaa sanoo. Täällä jotkut ei keskustele ollenkaan. joo ei mulla oo sellasia. Tietysti oon sovitteleva luonnekin tietysti.” Haastateltava 3.

”Kyllä mä niinkun silleen koen. Niinkun mä aina oon sanonutkin et kaikkien kanssa tulee pystyä töitä tekeen. Et ei kaikkien kanssa oo pakko kaveria olla, mutta täytyy töissä tulla juttuun. Meillä on jokaisella omat tehtävät ja työparini kanssa me tullaan ja kotiasiatkin aina puidaan tossa keskenään. Hirveen hyvin tullaan juttuun ettei mitään. Mut tietysti kun me ollaan jatkuvasti niin aina kerrotaan mitä ollaan puuhasteltu ja noin poispäin. Ei mä nyt silleen muuten hirveesti tossa porukassa kulje. Nuorempana olen urheillut vähän niin mä en kaljaporukoihin lähde.” Haastateltava 4.

Parhaimmillaan työpaikan ihmissuhteet tukevat työhyvinvointia. Pidetään kaverista huolta ja autetaan toista jaksamaan, vastavuoroisesti itsekin saadaan samaan kohtelua. Suuressa yhteisössä on kuitenkin realismia se, että aina ei mene kaikkien kanssa yhtä hyvin, töitä pitäisi kuitenkin pystyä tekemään. Osassa tapaamisistamme näkyi huonommat työkaveruussuhteet. Havainnoissani liitin tätä osaksi lomautusten käsittelyä ja siihen liittyviä ristiriitoja. Yhdessä tilaisuudessa eräs yhteistyöryhmän edustaja sanoi, että ”kaikki on niin päin persettä kun hän ajattelikin”. Olin tästä lausahduksesta hämmästynyt, koska työhyvinvoinnin kyselyn kautta vaikuttaa siltä, että moni asia on yrityksessä hyvin. Minua jäi huolestuttamaan se, että millainen rooli puhujalla on suhteessa muihin, ja miten hän edistää omalla toiminnallaan työhyvinvointia organisaatiossa. Pystyykö yksittäinen henkilö muutamaan ajatuksiaan suhteessa työnantajan yhteistoimintaan, kun pyritään kehittämään asioita vai toimiiko työntekijä kehittämistä vastaan?

Esimiehetkin toivoivat palautetta alaisiltaan ja yksi heistä totesi palaverissa, että hän muokkaisi mielellään omaa johtamistapaansa, kun saisi ideoita. Palautteen kulku tai hyvä palautteen antamisen tapa

vaikutti olevan kateissa. Kehityskeskustelut voisivat tässäkin kohtaa olla hyvä tapa käsitellä palautetta ja työtehtäviä puolin ja toisin. Minulle ei tutkimusaikana selvinnyt onko yrityksessä pohdittu yhdessä johtamisen pelisääntöjä. Millaista on hyvä johtaminen yrityksessä? Miten siihen linkittyvät talous ja tuotannon johtaminen? Miten henkilöstön johtaminen? Onko yhteisen johtamisen rakentamiseksi saatavilla koulutusta?

10.2.8 Työolot

Työolojen kohdalla tulivat erityisesti ikäjohtaminen ja iäkkäämmät työntekijät esille. Ikäjohtamisen kohdalla kehittämispäivän pöytäryhmät pohtivat miten eläkkeelle siirtyvien osaajien tieto saataisiin siirtymään eteenpäin työyhteisössä. Eläkkeelle lähtijän toivottiin voivan perehdyttää seuraajaansa riittävän pitkään. Toisena teemana ikäjohtamisessa oli se, että miten työssä jaksamista ja hyvää työkykyä voitaisiin edistää yrityksessä. Toiset työpisteet koettiin kuormittavampina kuin toiset. Tämän vuoksi henkilöstö toivoi, että toisia autettaisiin kuormittavammissa pisteissä. Työmenetelmin ja erilaisin apuvälinein on pystytty vähentämään kuormitusta. Henkilöstö toivoi, että ihmisten fyysisiä ominaisuuksia huomioitaisiin työpistesijoittelussa. Taukojumpalla saisivat kaikki tehtaan työntekijät lisää vireyttä. Lisäksi ajatuksena nousi esiin venyttelytanko. Liikuntaan liittyvät kannustimet koettiin tärkeinä signaaleina työnantajalta. Tehtaassa toivottiin hyödynnettävän uusia innovaatioita kuten geolipohjallisia työkengissä. Työkuntoisuutta voitaisiin parantaa myös saamalla tiloissa tuntuva veto, kuuminen ja kylmyys hallintaan. Työssä jaksamista edistäisi se, että kehittämishankkeissa otettaisiin työntekijät mukaan. Työntekijät toivoivat saavansa puheenvuoron, jolloin kertoa asioista. Päätöksenteossakin voitaisiin hyödyntää työntekijöiden ajatuksia. Työssä jaksamista edistäisi myös se, että työnjohto ottaisi selvää asioista ennen kuin syyllistää työntekijää. Työntekijät toivoivat pääsevänsä tutustumaan saman alan toimijoiden tapoihin tehdä työtä. Muiden toimintatapoja nähdessä voisi itsekin oppia tekemään asioita toisin. Omaan elämään toivottiin uusia ajatuksia (esimerkiksi terveelliset elämäntavat) erilaisten teemapäivien kautta.

Haastatteluissa korostui enemmänkin henkiset työolot ja työhyvinvoinnin näkökulma työoloihin.

”Kiirehän se on aina mikä ressaaja rassaa ja sehän sen tappaa ja tuntuu että tota. Että kun töitä vaan aina vaan lisätään, pitäis tehdä sitä ja sitä ja se vaan lisätään. Eei aina oo miehiä niin paljon et vois hoitaa joku muukin niitä (töitä), Tehtäviä vaan tulee ja niitä on teet ton ja ton ja ton. Ja sitä vaan lisätään ja tekee et sitten tuntuu välillä et sitä on likaa jotenkin.

Haastattelija: Onko jotkut päivät kiireellisempiä viikossa?

Haastateltava 3: Kyllä se tuntuu et maanantait on kiireempiä jotenkin viikonlopun jälkeen. Kaikki koneet rassaa. Vikoja on enemmän maanantaisin. Niin maanantaikappaleita, sanotaan. Perjantaina on paljon vähempi. Maanantaina sattuu koneillekin. Häiriöitä on enemmän, kyllä se maanantai on huonompi päivä.” Haastateltava 3

10.3 Psykologinen työhyvinvointi

Psykologinen hyvinvointi koostuu eudamoinisesta ja hedonistisesta hyvinvoinnista. Eudamoinista hyvinvointia edustavat itsensä hyväksyminen sellaisena kuin on, tuntemus siitä, että ympäristö ja elämä ovat hallittavissa, positiiviset ihmissuhteet, mahdollisuudet persoonan kehittämiseen (kasvuun), elämän tarkoituksellisuus ja autonomisuus (mahdollisuus vaikuttaa omaa elämää koskeviin päätöksiin). Hedonistista hyvinvointia voidaan kuvata sisäiseksi oloksi. Hedonistiseen hyvinvointiin kuuluvat iloisuus, onnellisuus, subjektiivinen kokemus omasta hyvinvoinnista ja positiiviset tunteet. (Robertson, I. & Cooper, C. 2011. 6-7.) Psykologisen työhyvinvoinnin teemat ovat hyvin henkilökohtaisia ja niihin oli vaikea päästä lyhyessä haastattelussa sisään haastateltavien kanssa.

10.3.1 Merkityksen tunne

Merkityksen tunne työssä näytti haastelluilla syntyvän oman työn vaikutuksista muiden henkilöiden työhön. Haastateltava neljän kuvaus tästä: ”Kyl kaikki vaikuttaa kaikkeen. Et jos meillä on päivän koneet rikki eikä saada tavaraa eteenpäin niin sehän vaikuttaa pidempään, jos on kaksikin päivää koneet rikki niin siellä saattaa tulla sitten peräpäässä odottaa tavaraa niin pahimmassa tapauksessa niille tulee pekkaspäivä.

Haastattelija: niin yllättäen?

Haastateltava 4: Juu. Onhan se niin et kaikki vaikuttaa kaikkeen, kun toi on kumminkin sellanen, että aika tarkkaan joudutaan toi kaksi vuoroa tekeen et me saadaan tavaraa niin paljon et

Haastattelija: niin et muut pääsee eteneen?

Haastateltava 4: Onhan sit joskus tehty väliin kun on tiukka paikka, että on tehty lauantaina ja joskus jopa yöllä sitten.” Haastateltava 4.

Lisäksi haastellut näkivät, että omalla työllä on merkitystä asiakkaille. Keskusteluissa ja kehittämissä päivässä asiakkaat nousivat myös paljon esiin. Työntekijät kokivat tärkeänä palvella asiakkaitaan hyvin. Pohdinnoissani jäin miettimään sisäistä asiakkuutta. Yhtenä sisäisen asiakkuuden onnistumisena voisi pitää tilannetta, jossa kaikki saivat uudet työpaidat EU-tason vierailijoiden tullessa tehtaallemme. Tätä nosti esiin eräs haastatelluista. Paidat olivat herättäneet tunnetta siitä, että me olemme yksi joukkue ja toisaalta siitä, että me ansaitsemme hienot työpaidat. Paidat toimivat sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin keinona, mutta myös palkkiona työntekijöille. Asiakkuuksien hallinta voi olla myös stressin aihe. Yksi haastatelluista kuvasi, että jos myynnissä ja markkinoinnissa ei onnistuta, niin työt vähentyvät kaikilta.

”No tota se asiakas on aina vähän eteenpäin. Nii. Tähän tehtaaseen ei mun tekeminen kauheesti vaikuta, mut sittenhän se on ne autoilijat ja asiakkaat, jotka se vaikuttaa. Siihen mä pystyn päättämään. Joo on se osattava puhua sille asiakkaalle, eihän asiakkaalle voi sanoa et myyjä on unohtanut tilauksen pöytälaatikkoon ja se soittaa, että missä hänen tilauksensa on ja sitten sitä asiaa ruvetaan selvittämään. niin ei oo alettu tekemäänkään. Minähän sen tietysti kuulen. Vähän aikaa kun keskustellaan ja se asiakas on todella vihainen. ja kun sille koittaa selittää, että tää ei meikäläisestä johdu. et sitten moni pyytää anteeksi. Ja sitten kun sanoo, että mä teen kaikki mitä pystytään tekemään. yleensä ne siitä leppyvät.” Haastateltava 2.

Oman työn merkityksen tunne näkyi minulle työn laadun arvostuksena. Ylpeys omasta työstä ja onnistuneista työkohteista näkyi keskusteluissa. Lisäksi oma rooli prosessin onnistumisessa nousi esiin useammassa keskustelussa. Syvällisempää työn merkitystä en näin lyhyenä tutkimusjakson aikana ehtinyt havainnoida. Pohdin, että lomautustilanteessa työn merkityksellisyyskin omassa elämässä varmasti vähenee, jotta selviää myös ilman työtä.

10.3.2 Myönteiset tunteet

Myönteisten tunteiden syntymisestä työn äärellä keskustelimme kaikkien haastateltavien kanssa. Vastauksissa näkyi hyvin myös myönteisten tunteiden vastapuoli, kielteiset tunteet. Myönteisiä tunteita syntyi siitä, että on onnistunut tekemään työssään sen mitä muut odottavat. Yhden haastavan oli vaikea hakea motivaatiota ja myönteisiä tunteita työstään.

”No, kai sitä kun onnistuu jotenkin homma. Ei tuu, menee jouheesti sanotaan,, eikä missään töki eikä tuu mitään sanomisia.” Haastateltava 3.

”Täytyy ottaa viikko siihen, kun meillä on viikolle tietty määrä tilauksia ja sitä tietysti me koitetaan kaikki sen viikon tilaukset saada toimitettua. Jos kaikki saadaan toimitettua, niin silloihan asia on ok, mutta sitten välillä on silleen, kun ei saada niitä niin kyllä sen kuulee puhelimesta.” Haastateltava 2.

”Joskus tuntuu et tää päivä loppu, kun kaveri tulee tohon. Et sillonhan se on mennyt hyvin, sitten jo väliin tuskastelee väliin, kun on niin sanotusti huono päivä ja ei toimi koneet ja joskus tuntuu, ettei toimi mikään, sillen tuntuu, että et olis sama kun olis ollut kotona.” Haastateltava 4.

Yksi haastatelluista koki hankalana pohtia myönteisiä tunteita. Toisaalta asiakkailta saatu kiitos nosti hänen työintoaan. Sama haasteltava toi myöhemmin esiin motivaation nostamisen tärkeyden. Vaikuttii siltä, että haastateltavan sitoutuminen työhön rakoilee tyytyväisyystekijöiden jäädessä täyty-mättä parhaalla mahdollisella tavalla.

Sitoutumista työhön lisätään lisäämällä tyytyväisyystekijöitä työssä. Tyytyväisyyttä tulee menestyk-sen ja tunnustusten kautta. Eli ihmisillä tulisi olla tehtävät, joissa heidän on mahdollista onnistua. Näin pääsemme jälleen siihen, että kullakin henkilöllä tulisi olla omaa osaamistaan vastaavat tehtävät. Työnsisältö, vastuu ja sopivat haasteet lisäävät tyytyväisyyttä. (Järvensivu & Piirainen 2012, 81)

”No siis kun mähän oon jo kahdeksan vuotta kaiken kaikkiaan jo pyörittänyt tätä työtä, niin kyllähän se välillä herättää sen et tää on ihan pakkopullaa, mut sit kun luonteeltaan kun on sellanen et vaikka se on kuinka pakkopullaa, niin sit kuitenkin ninkun tekee ne välillä sanookin et mun työmotivaatio on niinkus nolla. No sit jotkut ehkä nuoremmat täällä on sanonut et ei sun työmotivaatio voi olla nolla, kun sä kuitenkin koko ajan teen. No sit mä mä aina sanon et niin, mut mä oon ehkä tämmönen vanhan kansan kasvatti niin silleen, mut siis niinkun sellasia myönteisiä tunteita herättää jos on vääntänyt jotain niinkun isoo kauppaa ja sit jos sen niikun saat tai sitten jos se, että jos menee joku toimitus ja sit jos asiakkaalta tulee niitä kiitoksia että ja tässä on meidän olohuoneen isot ikkunat on tosi upeet ja lähettää niinkin valokuvia.” Haastateltava 1.

10.4 Työhyvinvoinnin yksilölliset vaikutukset

Työhyvinvoinnin yksilöllisiä vaikutuksia oli vaikea saada haastatteluissakaan esiin. Pidempi tutustuminen ja pidemmät yhteiset hetket olisivat tuottaneet enemmän havaintoihin perustuvia tuloksia. Työhyvinvoinnin yksilöllisiä vaikutuksia ovat henkilön tuottavuus ja tyytyväisyys, moraalit ja motivaatio sekä työyhteisötaitoisuus ja terveys. Osaan näistä on aiemminkin viitattu tuloksissa.

Tuottavuutta lisäävää osaamisen kehittämistä tuotannon henkilöt toivat esiin kehittämissäpäivässä. Eri-tyisesti tuotannon henkilöstö toivoi, että hiljaisempaa aikana, kun tehdään yhtä vuoroa voisi henkilöitä kouluttaa prosessin useamman vaiheen osaamiseen. Uuden oppiminen toisi intoa työhön ja pullo-kaulakohdat tehtaassa kulkisivat paremmin. Koulutusta toivottiin saatavan kollegoilta sisäisesti. Henkilöstö koki, että tiedonsiirto ei toimi hyvin normaalitahtisen työn lomassa vaan sille olisi varattava oma aikansa. Kannustimet kouluttamiseen ja kouluttautumiseen olisivat tervetulleita. Toivottujen koulutuksen sisällöt olivat hyvin lähellä arjen työtä. Koulutusta toivottiin työmääräinten koo- deista, käytössä olevista ohjelmista, uusista tuotteista, uusista materiaaleista ja tarvikkeista sekä niiden asentamisesta ja vuorovaikutustaidoista. Vuorovaikutustaidolla tarkoitettiin osaamista: miten antaa ja saa palautetta sekä positiivista että negatiivista. Puheeksi ottamisen rohkeutta toivottiin synty- vän tätä kautta. Esteenä kouluttautumiselle nähtiin nykyinen palkkaus- ja pisteytysjärjestelmä. Siinä ei ole kannustinta moniosaamiseen.

Toisten kanssa toimeen tuleminen vaatii työyhteisötaitoja. Haastateltava 1 kuvaa tilannetta, jossa tai- toja on tarvittu: ” *Sehän siinä on siis niinkin et työssä tarvii kaikkein eniten niinkun niitä sosiaalisia taitoja silleen kun, et vaikka ittellä olis sellanen päivä ettei huvittas yhtään puhuu puhelimessa niin silti niinkun on puhuttava ja oltava juurta jaksan ja niikun kiittää ja näkemiin ja olla yhteydessä ja siis silleen.*

Haastattelija: Tiedän tunteen.

Haastateltava 1: Mut siis täällähän on silleen sisäisesti helpompi, kun meitäkin on niin pieni porukka, niin sit jo vähän naamasta näkee tai sit siitä äänensävyistä, et jotenkin et kellä on tänään hyvä päivä ja kellä on niinkun vähän silleen huonompi päivä.” Haastateltava 1.

Terveystä puhuminen linkittyi haastateltavilla työterveyden ja sen toimivuuden arviointiin. Terveyttä ajateltiin enemmänkin työsuojelullisesta näkökulmasta. Aiemmin tuloksissa olikin jo esillä parannuksia, joita oli tehty terveyden edistämiseksi työssä, kuten nostinten hankintaa. Vaikutti siltä, että haastateltavani olivat pääosin terveitä. Kaikki haastateltavat toivat esiin, että he harrastavat monipuolisesti liikuntaa vapaa-aikanaan. Omasta terveydestään ja työkyntöisuudestaan haastateltava 4 kertoi näin:

”Ei kyllä mulla on silleen, jos mä omalta kohdalta aattelen, niin mulla on ihan ok. Jos mä aamulla herään niin ei voi oo että voi helveti taasko sinne pitää lähtee. Et mulla on ihan et mä pystyn itteni nollaamaan. Et mä aina sanon, että kun mä leimaan korttia ja kävelen tonne autolle, niin mä suunnittelen omia hommiani. Mä en juuri tuo omia hommiani, joskus saatan kiireen aikaan tuoda omia hommiani, tänne mutta en täältä vie hommia niinkun kotio.” Haastateltava 4.

Työsuojelun ja työterveyden näkökulmaa omaan terveyteensä haastateltava 4 toi esille seuraavasti:

”Varmaan tohon turvallisuuteen on panostettu. eihän sitä voi kokonaan sulkee. Mulla on tässä just oma kohtanen kokemus pari viikoo.

Haastattelija: Peukalo halki vai?

Haastateltava 4: Joo tosta.

Haastateltava 4: Onks se seitsemän tikkiä? Jäi tuonne väliin ja et eihän sitä. Niinkun mä aina sanon, et eihän näiltä voi kokonaan välttyä ja joskus sattuu aina. Tietysti se on, kun samoja töitä tehdään ain,a niin joskus sitä tulee varomattomaksi. Kyllähän siihen tänä päivänä on näin ison firman pakkokin panostaa siihen työturvallisuuteenkin. Ei siinä paljoo, jos tulee tapaturmia niin kyllä ne äkkiä puuttuu siihen. Mä sanon aina et kolkytä vuotta ollut ja mulla on kolme kertaa tommonen pieni naarmu käynyt.

Haastattelija: Tuolla (viittaa tehtaan puolelle) on niin kova meteli ja kaikk.i

Haastateltava 4: Metelistä mulla on niin, kun enemmän, että mulla on aina ollut kuuloheikentynt. Ja nyt kun ikää tulee, niin se on vielä heikentynt.

Haastattelija: juu sehän tulee

Haastateltava 4: Justiinsa kävin keväällä työpaikkalääkärillä ja se sano, että vaan seurataan, semmonen ettei sille voi mitään tehdä. se on aino se kuulon suojaaminen, kun kolkytä vuotta on tossa melussa ollut, niin kyllähän se jälkensä jättää.

Haastateltava 4 jatkaa: Työterveyslääkäri on siinä ihan nimetty. Hän ei vissiin ole, kun kerran viikossa. Kyllä sen nyt huomaa tässäkin, kun mä satutin tän (sormen) perjantaina, ja kävin tiistaina hoitajalla: no tuu näyttää huomenna näyttää lääkärille ja otettiin tikit pois. Mä kävin vielä näyttää lääkärille, kun silleen huolehditaan.

Haastattelija: Et otetaan tosissaan ja katotaan loppuun asti.

Haastateltava 4: Niin kun silleen on et ei voi sanoa et heitteille jätettäs et homma toimii.” Haastateltava 4.

Työterveyden kanssa tehtävää yhteistyötä olisi hyvä tiivistää. Kävimme yrityksen työterveyssoitmuksen sisällöstä keskustelua useammassa kokouksessa. Vaikutti siltä, että paikalla kokouksissa ei ollut henkilöitä, joilla olisi ollut selkeä kuva siitä, miten työterveys toimii. Tämä nousi esiin etenkin toimihenkilöiden puheissa.

10.5 Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation tasolla

Yksilöiden työhyvinvointi kertaantuu siirryttäessä organisaation tasolle. Resurssien ja kehittämisen kohdentaminen näkyy suorituskäynnä. Innostuneet ja motivoituneet työntekijät ovat tuottavampia. Terveiden ylläpitäminen näkyy alhaisina sairauspoissaoloina. Tyytyväinen henkilöstö haluaa pysyä yrityksessä työssä ja vaihtuvuus vähenee. Henkilöstön johdolta säästyy myös rekrytointiin menevää aikaa. Työpaikka koetaan houkuttelevaksi, kun työntekijät kertovat siitä ”puskaradion” kautta hyvää. Motivoituneet ja työhönsä sitoutuneet työntekijät tekevät myös hyvää laatua, joka näkyy asiakastyytyväisyyden kautta. (Robertson, I. & Cooper, C. 2011,14-17,114.)

Haastateltavien työurat olivat 8-40 vuotta. Yrityksessä oli muutoinkin hyvin pitkiä työuria. Haastateltavat kuvasivat asiaa näin:

”Joo siis en oo hakenut (mihinkään töihin), mulle on soitettu, että tuut sä. Tännekin tulin sillain, että mulle tarjottiin tätä paikkaa. ja olin lähdössä pois, niin sanottiin, et älä lähde. Ja työuran pituus, 2003 tulin ja siitä on nyt 14 vuosi menossa.” Haastateltava 2

”Mä oon ollut -86 mä oon 30 vuotta ollut. Aprillipäivänä tuli kolkytä vuotta. Niitä, jotka täyttää tänä vuonna niin 5-6 täyttää kuuskymmentä niin, ja mua vanhempiakin on. Mä kerran itekseni laskin, että niitä on varmaan 6-7, jotka mua ennen jää jo eläkkeelle. Se on tietysti tässäkin, kun täällä ei oo hirveesti ollut vaihtamisen mahdollisuuksia, työmaita. Jotain rakennushommia, mutta ei mua kiinnosta lähteen johonkin ajaan tästä 2 tuntia Helsinkiin ja kaks tuntia illalla takas. Et on vapaa-ajalakin mulle sen verran iso hinta etten mää istu autossa sitä, että kun joskus poikia kulki raksalla Helsingissä, että kun aamulla viideltä lähdetään ja illalla tullaan viiden kuuden aikaan. Nyt kun sitä ajattelee, niin sehän oli hyvä ratkaisu etten lähtenyt mihinkään hulluttelemaan.” Haastateltava 4.

Kehittämispäivässä nousi esiin työpaikalla alkava lean-mallin mukainen toiminta. Lisäksi kehittämispäivän ja haastatteluiden välissä tuotannon työyhteisö oli käynyt lounaalla ja tutustumismatkalla yrityksessä, joka tuottaa materiaalia tehtaalle. Haastatellut kokivat, että näillä oli merkitys siihen, miten he työpaikkaansa suhtautuvat. Haastateltava 4 kuvasi asiaa näin:

”Kyl sen huomaa tossakin kun on aina vaan kun me ollaan aikalailla 8 tuntia tossa kiinni ja mulla on vielä sellanen tapa et mä pyörähdän tos seolla kahvilla.

Haastattelija: Ni

Haastateltava 4: Kuulemas kylän parhaat jutut niin. Mä harvoin poikkeen edes tossa sosiaalityötiloissa, niin ei niitä kavereita silleen ees nää hirveesti.

Haastattelija: niin

Haastateltava 4: Et sitten tämmäisissä tilanteissa (kehittämispäivät, yhteiset koulutukselliset matkat) kerkii vähän enemmän jutteleen. Tossakin jos joku käy, niin sillä on joku asia ja käy sitten äkkiä ja joku menee omiin hommiinsa, ettei hirveesti tu sellasta. Tossa on niin, kovat metelit ettei sellasta keskustelua pysty et siinä ei tahdo kuulla puhetta.” Haastateltava 4.

10.5.1 Asiakastyytyväisyys

Yrityksessä on tehty aiemmin asiakastyytyväisyyskysely, mutta sen tietoja minulla ei ollut käytössäni. Työntekijät kokivat, että asiakkaiden palautetta olisi hienoa kuulla, jotta tietäisi onko työssä onnistuttu. Haastateltava 4 kuvasi suhdettaan asiakastyytyväisyyteen:

”Haastattelija: ...ylpeitä omasta työstään

Haastateltava 4: Sellanen kriteeri täytyy olla et jos toi ei mulle kelpaa niin miten se voi jollekin asiakkaalle sitten kelvata. Kyllä se täytyy itellekin kelvata.” Haastateltava 4.

Käyttöönnotossa oleva lean-menetelmä eli jatkuvan parantamisen malli perustuu siihen, että pyritään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Lisäarvon tuottaminen tapahtuu johtamisperiaatteisen ja toimintatapamuutosten kautta. Johtamisen periaatteena on, että työntekijät ovat tuloksen tekijöitä, työtä tehdään tavoitteiden suuntaan ja sitä voidaan mitata sekä seurata. Henkilöstön monitaitoisuutta vahvistetaan. Toimintatapana lean-menetelmässä pyritään osaoptimoinnin sijaan kokonaisuuden hyvään toimivuuteen. Kustannusrakennetta pyritään keventämään. Tiedonkulku on toimintamallissa avointa ja suoraa. Toimintaa kehitetään jatkuvasti. Henkilöstön monipuolinen osaaminen varmistaa sen, että henkilöstöresurssia pystytään yhdistelemään ja siirtämään tarpeen mukaan. (Kajaste & Liukko 1994, 8-10.)

Omalta osaltani en päässyt tässä tutkimuksessa havainnoimaan asiakasrajapinnan työtä yrityksessä. Tähän vaikutti se, että suurempi tarve oli saada tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta kuin asiakastyytyväisyydestä. Työhyvinvointi näkyy asiakkaille parempina tuotteina ja palveluna.

10.6 Strateginen työhyvinvointi

Strateginen työhyvinvointi auttaa hahmottamaan yksilöiden työhyvinvoinnin vaikutuksia organisaation tasoon. Strateginen työhyvinvointi vaikutti haastatteluissani osallistujille helpommin ymmärrettävältä. Teoria strategisesta työhyvinvoinnin perustasta syventää Asset-mallia. Haastatteluissa kä-

vimme läpi sitä, miten työhyvinvointi huomioidaan tulevaisuutta suunniteltaessa, miten työhyvinvointia johdetaan ja kuka sitä johtaa sekä millaisia työhyvinvointia tukevia toimia/tekoja haastatellut tunnistavat. Lopuksi kysyin vielä olisiko haastelluilla ajatuksia siitä, miten työhyvinvointia voisi vielä edelleen edistää organisaatiossa.

Haastatteluissa nousi tässä kohtaa selkeänä esiin menossa oleva muutos. Haastatellut toivat esiin, että joskus on kysytty jotakin, mutta sillä ei ollut vaikutuksia mitä on vastattu. Haastateltava kolmen ajatusta kyselyistä:

”Kyllä meillä on varmaan ollut ennenkin noita gallupia. Kyllä meillä on ollut, mutta tota ja tota mites mä sen nyt sanoisin

Haastattelija: Onko seurannut mitään?

Haastateltava 3: Niitä on vaan kysytty. Kyllä sitä tehtaan puolella on tehty. Siitä on jo aikaa. En muista miten se meni. Mitä siitä seurasi. Siinä oli paljon muitakin asioita kaiken näköisiä muita. Kaikki sai yleensä kaikkiin asioihin mielipiteensä.” Haastateltava 3.

Vuosien 2015-2016 aikana on panostettu Varman työhyvinvointikyselyyn ja annettu työaikaresurssia paljon minun tutkimukseeni. Lisäksi yrityksessä on käyttöönotossa lean-menetelmä, jonka koettiin vastaavan moniin kehitystä vaativiin asioihin. Jatkuvan parantamisen malli (lean-malli) korreloi työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kanssa. (Aura & ym. 2014 .41-42). Työhyvinvoinnin tulevaisuus vaikutti yrityksessä haastatteluiden valossa hyvältä. Haastateltavat pystyivät havaitsemaan muutoksen ja se herätti heissä positiivisia tulevaisuuden odotuksia.

”Ehkä tässä on just seet niinkun periaatteessa monta vuottahan tultiin sillä samalla et ei niinkun muutoksii. Niin, olisiko muutosta alkamassa? Otettiin tämäkin tutkimus, kun tää vie työaikaa, kun meille maksetaan palkat tähän osallistumisesta. Täälläkin oli iso investointi, onko ajatusmalli muuttumassa?” Haastateltava 1.

”Nyt tuntuis, että on enemmän paneuduttu siihen (työhyvinvointiin), että on kun tällastä lattiatason työntekijöihin on ruvettu kiinnittää huomioo. Justiin toissa päivänä oltiin tossa (samassa paikassa kuin kehittämispäivässä) niinkun sillonkin, ja joku tämmönen jatkuvan parantamisen

Haastattelija: Niin se lean?

Haastateltava 4: ”Juu, ja sitten me oltiin aamupäivällä pari tuntia, että me käytiin tossa Riihimäellä tossa tehtaalla, mistä meillä tulee noita materiaaleja. Käytiin bussilla siellä ja sitten me käytiin siinä Riihimäellä ABC:lla lounaalla ja sitten tultiin pois.” Haastateltava 4.

10.6.1 Työhyvinvoinnin johtaminen haastatteluiden valossa

Työhyvinvoinnin ja johtajuuden välistä yhteyttä tutkittaessa on todettu, että oikeudenmukaisuus nousee keskeiseksi käsitteeksi. Erityisesti lähijohtamisen koettu oikeudenmukaisuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Johtajuuden rinnalla korostuvat alaistaidot. Työntekijän työhyvinvointia lisäävät oikeudenmukaisuuden lisäksi osallistuminen ja vapaa-ajalla työstä irrottautuminen. Oikeudenmukaisuus vaikuttaa psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin. Tärkeänä oikeudenmukaisuuden edistäjänä tutkimuksissa nousee esiin kehityskeskustelut. (Mäkinen ym. 2014, 21-22.) Haastattelussa kysyin, että kuka työhyvinvoinnista vastaa. Vastaukset vaihtelivat paljon. Työhyvinvointi liitettiin kuitenkin erityisesti johtajan kautta henkilöstöön siirtyvänä asiana.

”Varmaan toimitusjohtaja, koska se vastaa kaikesta. Kun on pieni organisaatio, niin kyllähän se niin vaan on, että et ei ihan pienimmistä, mutta siitä seuraavasta (asiasta), niin kyllähän se toimitusjohtaja on mikä päätöksensä siihen sanoo. Siltä kysytään ja porukka on oppinut siihen, et se haluaa olla se niin, kun se joka päätöksen tekee. Täällä on niin pitkiä työurat, niin kokemus on tuonut sen, että kannattaa nyt ehkä kysyä. Toimitusjohtaja on myyntijohtaja, toimitusjohtaja ja tuotannonjohtaja, niin toimitusjohtaja oli tuotannon puolella ja nythän se on toimitusjohtaja. Ja kun meillä ei oo myyntijoh-tajaa, niin se on sit niinkun myyntijohtajakin. Sillä on kaikki. Sitten on toisaalta helppo yhdeltä kysyä, kun se vastaa kaikesta.” Haastateltava 1.

”Et kyllähän työhyvinvoinnista vastaa kaikki. Eihän se oo vaan yhden henkilön. Mut sehän on kylmä totuus et sellanen lauma millanen johtaja. Et sieltähän se lähtee. Et pitäis olla avoimuutta ja rehellisyyttä. Sehän on tiedonkulku joka firmassa, sehän vois aina olla parempi.” Haastateltava 2.

”Työsuojelupäällikkö on se etupäässä. Että tota, se vastaa.

Haastattelija: onkos se toimitusjohtaja?

Haastateltava 3: Se on isyysvapaalla, sapattivuosi menossa. Nyt on sijaiset. Kaksi toimihenkilöä on jakanut niitä hommia.” Haastateltava 3.

”Niin no eikähän se loppupäässä toimitusjohtaja vastaa kaikesta. En mä nyt osaa suoraan sanoa, kun onks tää nyt tää naistyöntekijä kun tuli tähän se markkinointivastaavaksi on vähän nuorempaa strategiaa, kun ennenhän me ei ollut tällästä. Se tuli tavallaan myyntijohtajan tilalle. Meillähän oli myyntijohtaja ja nyt on jaettu jotenkin eri

Haastattelija: joo

Haastateltava 4: Hän on varmaan paneutunut markkinointiin vähän enemmän. Sieltä on tullut sitä kautta, että on kesäpaitaa ja...Tai niinkun nyt tuli, kun nää vieraat kävi niin meillähän oli kaikilla paidat sitten.

Haastateltaja: Mitä sä oot huomannut, että minkälaista johtamista? Mikä on ollut työhyvinvointia edistävää? Mitä sä oot huomannut?

Haastateltava 4: Kyllähän se varmaan se varmaan on se, että tulee se kiitos tuolta ylhäältä, että nyt on mennyt hyvin. Että jos tavallaan tulee kautta rantain, ettei tää nyt oikein pelitä, niin ei kerrota asioita. Jotenkin tuntuu, että toimitusjohtajakin on tullut paljon avoimemmaksi nykyään. Se kertoo tuotannolle, että tälleen on mennyt ja justiin tästä tulospalkkauksestakin mitä ne nyt suunnittelee.” Haastateltava 4.

Työhyvinvointi on yhteinen asia, josta jokaisen organisaation jäsenen on pidettävä päivittäin huolta (vrt Syvänen ym. 2015). Toiminnan kannalta systemaattinen ja strategisesti pohdittu työhyvinvoinnin johtaminen tuottaisi tulosta jo nopeastikin. Tällä voitaisiin saada kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin, erikoistuotannon lisäksi.

10.6.2 Työhyvinvointia tukevat toimenpiteet

Työhyvinvointia tukevia asioista haastateltavat osasivat nimetä paljon. Tämä oli mielenkiintoista, koska aiemmin konsulttityönä tehty selvitys oli päätynyt siihen, että työhyvinvointia tukevaa toimintaa on paljon, mutta sitä ei tunnisteta. Aiemmin tuloksia raportoidessani olen jo esitellyt muutamia asioita, kuten Varman selvityksen ja työajan antamisen tutkimukseen työhyvinvointia tukevinä asioina.

Haastateltavat nimesivät liikuntaan liittyvää työhyvinvointia tukevia asioita eniten. Yksi näistä oli liikuntasetelit. Muita ovat uintimahdollisuus ja kuntosalin käyttö. Aiemmin käytiin yhdessä hiihtämässä kisoissa. Aiemmin työpaikalla oli mahdollisuus käyttää myös hierojan palveluita. Nyt on tarjolla juoksumatkoja, kuten naisten kymppi. Lisäksi yrityksellä on oma salibandyvuoro. Aiemmin pelattiin myös lentopalloa. Liikuntaa ja terveellistä elämäntapaa edistävää toimintaa kuvaa haastateltava 2:

”Ja nyt on käyty 7 viimeistä vuotta Vierumäellä kuntotestissä. Siellä on ollut hyviä ihan ruokailusta alkaen. Et miten pitäis ihmisten syödä. Se on työhyvinvointiin ainakin meikäläisellä ollut ihan silleen kiva homma aina mitä on tehty, saunottu, syöty, oltu kuntotestissä, saatu ohjeita ja tehty jotain aina porukalla. Ihan ok homma.” Haastateltava 2.

Työhyvinvointia tukevaksi muuksi toiminnaksi määriteltiin työterveyshuolto, toimihenkilöiden kehityskeskustelut, parannusehdotuksista maksettava kannustepalkka, pilkkikisat ja muu vapaamuotoinen toiminta. Vapaamuotoisena toimintana mainittiin vuosittaiset pikkujoulut. Pikkujoulujen teemojen vaihtelun näki yksi haastatelluista hyvänä:

”Ryppyreissusta en välitä. Ja sitten oli siitä jotka halus muutakin. Ja siellä oli ennen joulua sellanen joulukonsertti, että siellä oli Finlanders ja Seitsemän seinähullua. Oltiin siellä. Joku tykkää et on mukava päästä riehuun laivalle, ja mä en hirveesti ryppää, niin en mää jaksa katella niin siellä päivää umpitunnelissa.” Haastateltava 4.

Vaikutti siltä, että yrityksessä on hyvin tiedossa ja käytössä liikuntaan liittyviä työhyvinvointia tukevia asioita. Pohdin, että olisiko mahdollista laajentaa tai muuttaa jotakin mikä tukisi työhyvinvointia. Haastatteluissa nousi esiin, että haastateltavat olivat irrallaan ryppyporukoista. Pohdin, että onko

tehtaalla osalla tarvetta päihteiden käyttöä vähentävään toimintaan? Entä olisiko muita teemoja, joihin olisi hyvä paneutua?

10.6.4 Työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet kesällä 2016

Ajanjakso tutkielmassani oli joulukuun 2015 kyselystä kesäkuun 2016 haastatteluihin. Kehittämispäivä oli toukokuussa 2016. Joulukuusta toukokuuhunkin oli jo tapahtunut positiivisia muutoksia työhyvinvoinnin kehittymisessä. Toukokuun tilaisuus ja toimitusjohtajan katsauksen myötä loivat työhyvinvointia. Kysyin kesäkuun lopulla olleissa haastatteluissa, että mitä vielä voitaisiin tehdä, että työhyvinvointi vahvistuisi organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeita haastatellut mainitsivat seuraavasti:

”No siis no, ehkä jotenkin työmotivaation se olis.

Haastattelija: mitkä sua motivoi? Koulutus, työtehtävät?

Haastateltava 1: Ehkä se kun täällä on sillain se työ et kun tietää et seuraava piste on se toimitusjohtaja. Ja kun tietää et tuotannon suunnittelussa (olevat henkilöt) ja tällä puolella on tosi pitkään ollut niissä (nykyisissä tehtävissään). Siinä ei oo sellasta vaihtuvuusmahdollisuutta.” Haastateltava 1.

”Ei tuu mitään mieleen. Sen mä nään tärkeimmäksi, että jos jotain muutoksia tulee, niin se ketä se koskee olis siinä mukana. En mä tiedä tiedätkö sä sen Toyotan systeemin tää LEAN se alkoi täälläkin. Oli se aloituskokous tossa. Se oli eilen. Mut jonkun on oltava täällä koko ajan, niin mä en ollut siellä. Se on jatkuvaa parantamista. Jos sitä kautta tulisi apuja.” Haastateltava 2.

”Aivan varmasti jos vaan se työntekijä otetaan mukaan. Se on sen homman tärkein. Työntekijän sitouttaminen kehittämiseen ja niinkun oikeesti. Esimerkiksi edellisessä työpaikassa kaveri istui kerran kyydissä. Se kysy miks sä teet tollain. Ja ei hitto se kertoi miten mä voisin tehdä saman homman paljon helpommin. Joku muukin tulee katsomaan, ei kukaan tunne sitä työtä kuin se, joka sitä tekee. Suunnittella (lean-menetelmän käyttöönotto), jos saadaan parannettua, niin täälläkin siitä hyötyisi kaikki.” Haastateltava 4.

Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine (2014) ovat koonneet Suomessa tehtyä työhyvinvointi tutkimusta sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuun. Tutkimuskoosteessa esiteltiin hyväksi todettuja malleja ja toimivia käytäntöjä, jotka edistävät työhyvinvointia. Työstä palautuminen on tärkeä osa työssä jaksamista. Työstä palautumisessa on sekä yksilön omia tekijöitä, että organisatorisia tekijöitä. Yksilön omia tekijöitä ovat unen laatu ja itsetuntemus. Organisatorisia tekijöitä ovat työn oikea mitoittaminen, työn tauottaminen ja työaikojen terve käyttö. Työkykyä voidaan ylläpitää tai palauttaa kuntoutuksella. Kuntoutuksen haasteena on se, että kohdistuvatko kuntouttavat toimenpiteet oikeisiin henkilöihin organisaatiossa. Työterveyshuollolla on tärkeä rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Työterveyshuolto voi antaa toimenpide-ehdotuksia työolojen kehittämiseksi. Työterveys myös edistää yksilöiden vaikutusmahdollisuuksia. Työtapojen, -olojen ja osaamisen kehittäminen ovat myös työhyvinvointia ylläpitäviä tekijöitä. (Mäkinieniemi ym. 2014, 29-33.)

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman teko oli mielekästä yrityksen henkilöstön hyvän palautteen vuoksi. Tutkijana sain kiitos siitä, että nostin esille tärkeitä asioita. Henkilöstö koki, että työhyvinvointi on tärkeä osa heidän työelämäänsä. Työhyvinvoinnin esille nouseminen vaikutti olevan työntekijöiden näkökulmasta signaali siitä, että heistä välitetään. Organisaation matala hierarkkisuus voisi olla hyvä edellytys jatkossakin sille, että dialogisuus ja yhteinen muutoksen kehittäminen toimivat. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että organisaatiossa selkiytetään johtamista. Kortteinen (1992) kirjoittaa, että työntekijöiden hallinnan tunne lisää sitoutumista uuteen ja työ säilyy hallittavana. Dialogisen keskustelun vaikeus hierarkkisessa organisaatiossa on se, että tietojen luottamuksellisuus ja toiminnan avoimuuseivät kohtaa. Tässä onkin yrityksessä vielä kehitettävää.

Työhyvinvoinnin johtaminen nähtiin tutkimassani organisaatiossa toimitusjohtajan työnä. Toimitusjohtaja varmasti johtaa ja linjaa työhyvinvointia edistävää työtä. Olisiko mahdollista saavuttaa vielä parempia tuloksia käyttämällä strategista työhyvinvoinnin johtamista? Määritellyt työhyvinvoinnin johtamisen vastuut, osaaminen työhyvinvoinnin johtamiseen ja riittävä aikaresurssi tukevat työhyvinvoinnin kehittymistä johtamisen eritasoilla. Lähiesimiehen luonteviin tehtäviin kuuluvat työkuorituksen ohjaus ja valvonta, varhaisen puuttumisen toimenpiteiden aloittaminen sekä pitkältä sairauslomalta työhön palaavan tukeminen. Kehityskeskustelut ovat hyvä ammatillisen kehittymisen

tuki ja lisäksi niissä olisi luontevaa ottaa työhyvinvoinnin tila puheeksi. (Aura, O & ym. 2014. 25-27.)

11.1 Työhyvinvoinnin osa-alueiden tunnistaminen

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu tutkijan aktiivinen rooli kehittämisessä. Tutkijana nostin esiin erilaisia työhyvinvoinnin teorioita ja niiden osa-alueita. Näin muokkasin omalla toiminnallani sitä, minkä henkilöstö tunnistaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Koen, että työhyvinvoinnin käsite monipuolistui koko organisaatiossa. Toisaalta aidompaa tietoa siitä, mitkä osa-alueet kuuluvat tutkitavan yrityksen henkilöstön mielestä työhyvinvointiin, eivät näin pääse aidosti heidän kertomanaan esille.

Luottamuksen puute näkyi läpi tutkimusaikani. En tiedä mitä yrityksessä on vuosien saatossa tapahtunut, ja miksi tilanne on mennyt tämän kaltaiseksi. Luottamusputa tuli esiin monissa pienissä yksityiskohdissa kuten haastatteluissa sen kautta, että päätöksiä ei voi tehdä ilman toimitusjohtajan hyväksyntää. Malli näytti olevan normaali tapa toimia ja aikojen saatossa hyväksytyksi tullut. Kuitenkin henkilöstössä on muitakin esimiehiä. Pohdin, että mikä on heidän toimivaltansa? Pohdin myös päätöksenteon keskittämisen tarkoituksenmukaisuutta. Toimitusjohtajalla on paljon työtä ja hän on kiireinen. Olisiko mahdollista jakaa työtä työtehtäviä selkiyttämällä? Onnistuakseen tämä vaatisi kuitenkin myös toimivallan päätöksiin sekä vastuun.

Uskon, että jatkuvan parantamisen mallin kautta tämä tilanne muuttuu enemmän jaetun johtajuuden suuntaan. Oma ajatustani luottamuksen puutteesta tai sen häiriöstä voi vääristää se, että aktiivisimmin työhyvinvointikyselyssä avoimia vastauksia kirjoittivat kaikkien kriittisimmät. Kehittämispäivässä kriittisemmät henkilöt pyrkivät vastaamaan ensimmäisenä teemoihin. Pyrin kehittämispäivän kysymysten asettelulla vahvistamaan ratkaisuja ja kehittämistä pelkän valittamisen sijaan. Koen tässä onnistuneeni, koska kehittämisideoita tuli jokaiseen aihealueeseen. Organisaatiossa on aina kriittisempiä henkilöitä samoin, kuin on vähemmän sitoutuneitakin. Pohdin sitä, että miten näitä henkilöitä voitaisiin tehtävien kautta saada voimaksi organisaatioon vastavoimana olon sijaan?

Tutkimassani yrityksessä ei ollut varsinaista henkilöä henkilöstöasioita kehittämässä. Henkilöstöhallinnollisia työtehtäviä hoitivat toimitusjohtaja sekä talouspäälikkö sekä vs tuotantojohtaja muiden tehtäviensä ohella. Henkilöstöhallinnollisen osaamisen vajetta ei yrityksessä ollut, mutta tiedon keskittäminen henkilöstöpäällikölle (tai muulle vastaavalle) voisi auttaa kehittämään työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin mukaan ottaminen perehdyttämiseen, työn ja perheen yhteensovittamisesta sopimiseen (esimerkiksi joustavat työaikajärjestelyt), henkilöstön tasa-arvon suunnitelman tekoon, rekrytointiohjeisiin ja palkitsemisen kokonaisuuteen auttaisi strategisen työhyvinvoinnin toteutumisessa. (Aura, O. ym. 2014, 28-29.)

Henkilöstöjohtamisen epäselvyys nousi esiin Varman työhyvinvointikyselyssä työterveyden roolin epäselvyydessä. Sama aihe nousi esiin myös toimihenkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa, haastattelussa sekä kehittämispäivässä. Keskustelimme esimiesten kanssa siitä, miten yleensä laaditaan tavoitesuunnitelma työterveyden kanssa ja sitä täydennetään vuosittain toimenpidesuunnitelmalla. Tämä malli vaikutti olevan vieras esimiehille eikä kukaan oikein osannut vastata mitkä tavoitteet työterveydelle on laadittu. Myös palveluiden sisältö oli ainakin osittain epäselvä. Pohdin, että auttaisiko tämän tyyppisissä asioissa henkilöstöosaamisen keskittäminen tai selkeämmin jaetut henkilöstöhallinnon vastuut.

11.2 Työhyvinvoinnissa muutokset tutkimusjakson aikana

Tutkimusaikana yrityksessä vaikutti olevan toiveikas muutoksen ilmapiiri. Aiemmin teoriaosuudessani viittasin Järvensivun (2007) tutkimukseen ikkunatehtaan toiminnasta prosessiluonteisena organisaationa. Tutkimani yritys etenee lean-menetelmän mukaisesti kohti tuotteiden ja tuotannon kehittämistä. Tuotannon kehittäminen perustuu lean-mallissa markkinointi- ja tuotestrategiaan. Tuotantoprosessissa on otettava huomioon kaikki sen osatekijät, kuten valmistusprosessi, laitteet, tukitoiminnot ja teknologia. Näiden osatekijöiden tulee tukea päivittäistä tavoitteisiin pääsyä. Kaikissa tuotannon vaiheissa pyritään virheiden poistamiseen ja hukan minimointiin. Lisäksi varastojen hallintaa kehitetään. Oma tärkeä osansa on laitteiden ehkäisevällä kunnossapidolla, jotta seisahduksia tuotannossa ei tapahtuisi. (Tuominen 2010, 13-17, 19.) Tutkimani organisaation on mahdollista edetä tähän suuntaan ottamalla henkilöstö vahvasti mukaan uuden toimintamallin käyttöönotossa.

Lean-menetelmässä pyritään rakentamaan oppiva organisaatio, jossa oppiminen tapahtuu jatkuvasti kaikilla organisaation tasoilla. Kehittämistyön edellytys on se, että uudistuksista kommunikoidaan ja niitä jaksetaan viedä myös loppuun asti. Kehittämistyötä tukee se, että tehdystä työstä saadaan palaute nopeasti, ja se taas innostaa uuteen kehittämiseen. Lean-mallin johtajuus on valmentavaa johtajuutta, jossa pyritään oppimaan uutta ja kannustamaan muitakin oppimaan. Oman mallin näyttämällä on iso merkitys. (Tuominen 2010, 137, 145.) Tutkimassani organisaatiossa yhteisten kokoon-tumisien puute (kuten rakenteeseen sovitut palaverit) puuttuvat vielä. Lisäksi keskustelua ja tiedon-kulkua haittaavat isomman kokoustilan puute ja tuotannon-tiloissa oleva kova melu. Onneksi lähellä on isoja tiloja, mitä yritys voi tarpeeseensa vuokrata. Pienempiä palavereita pystyy järjestämään henkilökunnan kahvitilassa. Haastattelussa kävi ilmi, että henkilöstön kahvitilaa ei välttämättä taukoon käytetä, vaan mieluummin mennään läheiselle huoltoasemalle kahville. Johdon ja toimihenkilöiden taukotilat on vastikään uusittu.

Lean-mallin käyttöön ottaminen vaatii tutkimaltani organisaatiolta monenlaisia uusia toimintatapoja. Niitä tarvitaan johtamisessa, tiedottamisessa sekä henkilöstön osaamisen hallinnassa. Haastatteluissa ja kehittämispäivässä henkilöstö toi esiin omia ajatuksiaan osaamisen laajentamisesta sisäisesti. Tämä vastaa mielestäni hyvin lean-mallin mukaista kokonaisuuksien osaamista ja hallintaa. Lisäksi henki-löstö toi esiin tarvettaan tuoda kehittämis ehdotuksia esiin sekä työhyvinvointikyselyssä että kehittä-mispäivässä. Tähänkin lean vastaa hyvin, koska kehittämisen perustana on aina parempi suoritus

Muutokset lisäsivät henkilöstön kokemaa hyvinvointia. Haastatteluissa prosessin lopussa tuli esiin positiivinen odotuksen tunne. Henkilöstö koki, että nyt ollaan etenemässä jotakin hyvää kohti ja hei-dät otetaan mukaan. Matkalla on varmasti monia pohdittavia asioita, mutta positiivisen muutosilmä-piirin vaaliminen on tärkeää.

Henkilökunta koki, että palauteta tehdystä työstä ei tule riittävästi. Tuotannon henkilöstö ei saa tietoa onnistumisista. Haastatelluista kaikki nimesivät palautteen hyvin tehdystä työstä motivoivaksi kan-nusteeaksi. Lean-menetelmä edellyttää organisaation tasojen yhteistyötä, joten ehkä palauttakin tulee jatkossa enemmän. Palaute liittyy myös valmentavaan johtamiseen. Nykyisellään organisaation toi-mintarakenne on enemmän hierarkkinen ja prosesseittain etenevä. Lean-menetelmän kokonaisuuksien johtaminen edellyttää uudenlaista työotetta. Pirstaleisista, yksittäisistä työprosesseista edetään

kokonaisuuteen. Tämä haastaa johtamista, koska aiempi hierarkkinen johtaminen, keskitetyin valtasuhtein ei toimi uudessa menetelmässä. Johtajuutta ja valtaa jaetaan kokeiluiden toteuttamiseen. Johtaminen monipuolistuu.

11.3 Työn sukupolvet ja niiden työhyvinvoinnin johtaminen

Yhtenä suurena haasteena yrityksessä, kuten koko Suomessa, on suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle. Toisaalta yrityksessä on työssä monen eri sukupolven jäseniä. Työelämässä on yleensä käytetty sukupolvijakona suuret ikäluokat 1940-1950-luvuilla syntyneet, 1960-1970-luvuilla syntyneet x-sukupolven edustajat ja 1980-1990-luvuilla syntyneet y-sukupolven edustajat.

Suuret ikäluokat tekevät työtään sitoutuneesti, pitkin työurin samoille työnantajille. Muutokset ovat heille haasteellisia, koska monet ovat saavuttaneet vakaan asiantuntijan aseman työssään ja muutokset haastavat sitä vahvasti, pakottaen oppimaan uutta. Uran loppuvaiheessa saatetaan ajatella, että jaksako ja tarvitseeko enää oppia uutta vai voisiko päästä lopun työurastaan hiukan helpommalla. Hiljalleen suurten ikäluokkien väki siirtyy eläkkeen puolelle ja pienemmät ikäluokat jatkavat työtä. (Järvensivu 2010, 163-164, 167; Järvensivu & Piirainen 2012, 86.)

Työhyvinvoinnilla on todettu olevan yhteys eläkkeelle siirtymisessä. Työssä jatkamista tukevat työpiirteet: itsenäisyys, monipuolisuus ja palaute. Lisäksi työn mielekkääksi kokeminen auttaa jaksamaan. (Heinonen ym.2011, 134, 138.) Työurien pidentämistä tukevat monet työnantajan toimenpiteet kuten terveyden edistäminen, työkuormituksen vähentäminen, työaikajärjestelyt kuten mahdollisuus osa-aikaiseen työhön. (Aura ym. 2014. 40-41.) Tutkimassani organisaatiossa vaikutti siltä, että pitkään olleet työntekijät olivat arvostettuja osaajia. Tämä saattoi johtua pitkästä työurasta samalla työnantajalla, henkilökohtaisista suhteista sekä laajasta osaamisesta. Osalla eläköityvistä työntekijöistä oli jo seuraaja tiedossaan, jolle hän pystyi siirtämään osaamistaan.

Työn eri sukupolvet työpaikalla voivat olla joko rikkaus tai haaste. Toisaalla voidaan ajatella, että pitkään olleiden työntekijöiden (suuret ikäluokat) edut ovat betonoituja ja nuoret joustakoon. Vanhempaa ikäluokkaa olevien työntekijöiden on vaikea saada itseään myydyksi ja kehuvaan osaamistaan.

Tämä on yksi suomalaisen yhteiskunnan peruspiirre, nuoret taas osaavat kertoa hyvinkin osaamisestaan. Nuoremmat työntekijät myös vaativat työnantajalta enemmän ja vanhemmat taas kunnioittavat esimiehiään eri tavalla. (Järvensivu 2010, 173-174.)

Suomen työelämässä voidaan nähdä olevan kaksi suurta murrosvaihetta. Ensimmäinen murros sijoitui 1960-1980-luvuille. Palvelutehtävät ja teollisuus vetivät työntekijöitä ja hyvinvointi kasvoi. Samaan aikaan ihmiset muuttivat vakaampien työurien perässä maalta kaupunkiin sekä ulkomaille töihin. Murroksen jälkeen seuraavat sukupolvet siirtyivät työmarkkinoille. Hyvinvointivaltio takasi työvoiman koulutustason kasvun. Haasteena työelämään siirtymisessä oli 1990-luvun lama. Toinen suuri murrosvaihe on meneillään tälläkin hetkellä. Murros alkoi 2005-jatkuen 2020-luvulle. Vuosiluvut tulevat suurten ikäluokkien eläköitymisestä, Suomessa on suurin työelämän uusiutumisen vaihe meneillään. Samaan aikaan työntekijöiden vaihtuvuuden kanssa jää eläkkeelle kolmasosa esimiehistä. Uudet esimiehet ja työntekijät ovat uuden edessä. Uutta johtamista tarvitaan, jotta organisaatioiden toiminta pysyy käynnissä. Murroksessa uusiksi johtamisen sisällöiksi ovat nousseet innovaatiojohtaminen (palveluinnovaatiot ja hyvinvointi-innovaatiot), tiedon ja osaamisen johtaminen (osaamisen ja luovuuden rakentaminen) ja strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (työntekijöiden aloitteellisuus, luovuus ja sitoutuminen). (Alasoini 2012, 102-105.) Tähän peilaten johtamisen kehittäminen lean-menetelmän avulla ja työhyvinvoinnin tavoitteellisempi johtaminen yrityksessä ovat hyviä valintoja tulevaan nähden.

Taloussuhdanteet rakennusalaalla jatkuvat edelleen heikkoina. Tämä aiheuttaa väistämättä epävarmuutta työhön. Nuoremmat työssä olevat sukupolvet ovat aina olleet työelämässä, jossa yt-neuvottelut ovat arkipäivää ja vakituisten työtehtävien saaminen ei ole itsestäänselvyys. Vanhemmilla sukupolvilla työmarkkinoilla muutos tuntuu psyykkisesti isommalta, koska työmarkkinoiden muutosvauhti on kovempi kuin aiemmin. Osa työntekijöistä ottaa aktiivisen roolin siinä, miten työn muutoksiin suhtautuu. He pohtivat mihin ja millä ehdoin suostuvat. Välillä ristiriita työn hinnan ja tehtävien mielekkyyden välillä saa ihmiset liikkumaan työpaikasta toiseen. Myös koulutuksen jakso voi olla vaihtoehtona työnjaksoille. Lisäksi perhevapaita käytetään jaksottamaan hektistä työelämää. (Järvensivu, 2010. 268-270, 272-273; Järvensivu & Piirainen 2012, 86-87.)

Tilanteessa, jossa työntekijät liikehtivät uudella tavalla, on myös työnantajan pohdittava, miten se selviytyy työmarkkinoilla jatkossa. Yhtenä kasvavana trendinä ovat ulkomailta tulevat työntekijät. Suomi kansainvälistyy hiljalleen. Tätä ei ollut vielä merkittävästi havaittavissa tutkimassani yrityksessä. Työnantajan tyypillisimpiä tapoja pärjätä työelämän muutoksessa ovat erilaiset työnkuvien ja

organisaatioiden muutokset. Tämä saattaa luoda työnantajana toimivan yhteisön sisälle kahdenlaisia tehtäviä: arvostetumpia ja vaativampia sekä vaihtuvuutta sietäviä rutiinitehtäviä. Näin ollen myös palkkaus ja edut voivat olla erilaisia näillä henkilöstöryhmillä. Tämä haastaa oikeudenmukaisuuden tunnetta. Tulevaisuudessa työn sisällön ja merkityksen on oltava päätekijä hyvän työn tarjoamisessa. Hyvänä pärjäämisen suunnitelmana on johtajuuden vahvistaminen, erityisesti hyvän johtajuuden. Hyvä johtaja vetää puoleensa osaajia. Työhyvinvoinnin maine kiirii osaajien parissa. Hyvää johtamista tarjoava työnantaja haluaa rakentaa työnantajaimagoaan vahvaksi ja houkuttelevaksi. Erityisesti hyvästä imagosta on etua, kun kilpaillaan pienemmistä työn sukupolvista. Imagoa voi rakentaa laadukkaan johtamisen lisäksi henkilön kouluttamisella ja verkostoitumisella. (Järvensivu 2010, 273-274, 278; Järvensivu & Piirainen 2012, 87.)

Tärkeää on pohtia myös, että mitkä työn elementit tarjoavat kullekin ikäluokalle työn iloa? Työn ilon kautta rakentuu työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys on yhteydessä työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Sitoutunut työntekijä haluaa harvemmin vaihtaa työpaikkaansa. (Syvänen ym. 2015, 122.) Työpaikasta toiseen siirtyvä henkilö vie aina mukanaan myös osaamista ja kilpailutietoa. Tutkimassani organisaatiossa olisi hyvä pohtia sitä millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan, mitä osaamista on jo olemassa työntekijöillä ja millaista osaamista jatkossa etsitään. Oman osaamisen laajempi käyttö, ja työtehtävien monipuolistaminen voivat auttaa jatkossa pitämään kiinni työntekijöistä. Kuten jo aiemmin olen todennut, niin työntekijöiden osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tulisi olla suunnitelmallista ja perustua esimerkiksi kehityskeskusteluihin.

Hetkeni tehdä progradu-tutkielmaani oli herkullinen. Yrityksessä on tapahtumassa paljon uutta ja siihen suhtaudutaan myönteisesti organisaatiossa. Olisi mielenkiintoista tutkia kahden vuoden kuluttua sitä, että miten uudet toimintamallit, palkkaus ja lean-menetelmä, ovat lähteneet toimimaan? Ovatko uudet mallit vaikuttaneet työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen? Hyvin mielenkiintoinen tutkimuksen kohde olisi myös johtajuuden muutos. Millaisella valmennuksella ja koulutuksella päästään lähemmäs valmentavan johtajuuden mallia, ja miten työnjakoa johtajuudessa uudistetaan? Samalla uudistuu myös organisaation rakenne. Olisi mielenkiintoista tutkia, että minkälainen kehityspolku siinä kuljetaan ja millaiseksi organisaatio päättyy. Yhtenä teemana jatkotutkimuksessa voisi olla se, miten asiakastytyväisyys muuttuu organisaation muutosten myötä.

Tutkielmani on yksittäinen tutkimus tuotanto-organisaation työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Uskon kuitenkin, että teemat ja kehittämisen tarpeet ovat hyvin samankaltaisia monissa suomalaisissa prosessiluonteisesti toimivissa tehtaissa. Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle ja niiden tulokselle on edelleen alihyödynnetty voimavara.

12 LÄHTEET

Alasoini, T. (2012) Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa: Pyöriä, P. (toim.) (2012) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki.

Amabile, T. & Kramer, S. (2012) Pienet suuret teot- opi johtamaan kehitystä. Talentum. Helsinki

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014) Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Työterveyslaitos, Pohjola vakuutus oy, Suomen terveystalo ja Juhani Ilmarinen consulting oy. Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Heikko suhdannevaihe jatkuu- vain vähäisiä elpymisodotuksia. (2016) <http://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2016/02/03/heikko-suhdannevaihe-jatkuu-vain-vahaisia-elpy-misodotuksia/> Haettu 11.8.2016.

Harisalo, R. (2008) Organisaatioteoriat. Tampere University Press. Tampere.

Haslam, S. Alexander & Reicher, Stephen D. & Platow, Michael J. (2012). Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus.

Heinonen, J., Hytti, U., Kautonen, T. & Bögenhold, D. (2011) Porkkanaa, ei keppiä! Tyytyväisyys pitää työelämässä. Teoksessa: Pietikäinen, P. (2011) Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus. Tallinna.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä oy. Helsinki. 1.-2. painos.

Huovinen, T. & Rovio, E. (2010) Toimintatutkija kentällä. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.)(2010) Toiminnasta tietoon-Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Järvensivu, A. (2010) Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere University Press. Tampere.

Järvensivu, A. (2007) Työprosessitieto avain monitaitoisuuteen. Tampeen yliopistopaino. Tampere.

Järvensivu, A. & Piirainen, T. (2012) Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Pyöriä, P. (toim.) (2012) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki.

Kaukovalli, S. & Koiranen, M. (2010) Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa: Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki.

Kehusmaa, K. (2011) Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Hämeenlinna.

Kevätsalo, K. (1985) Harvainvallan kuviot. Kansankulttuuri Oy. Hämeenlinna.

Kevätsalo, K (1994) Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot-Byrokratia. Teoksessa: Ketola, O. & Kevätsalo, K. (1994) Ammatti vai elämäntehtävä? Sosiaali- ja terveydenhuollon työ ja organisaatiot murroksessa. Painatuskeskus Oy. Helsinki

Kortteinen, M. (1992) Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisen muotona. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Kuula, A. (2011) Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere.

Kuula, A. (1999) Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.

Liker, J.K. & Convis, G. (2012) Toyotan tapa lean-johtamiseen - erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. A Bonnier book company. Hämeenlinna.

Modig, N. & Åhlström, P. (2013) Tätä on lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica publishing. Halmstad.

Morgan, G. (1998) Images of organization. The executive edition. Sage publications. San Francisco.

Mäkinen, J.-P., Bordin, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. (2014) Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaroitekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18.

Ojala, S. & Jokivuori, P. (2012) Sitoutunut työntekijä: Menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa: Pyöriä, P. (toim.) (2012) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki.

Pursio, H. (2010) Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa: Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (2010) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki.

Pyöriä, P. (toim.) (2012) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki.

Rakennusalan suhdannetyöryhmän muistio. Raksu 18.9.2015. Rakentaminen 2015-2016. vm.fi/dms-portlet/document/0/386353. Haettu 11.8.2016.

Robertson, I. & Cooper C. (2011) Well-being, productivity and happiness at work. Palgrave Macmillan. London.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2014) Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro. Helsinki.

Saari, T. & Pyöriä, P. Sitoutunut työntekijä. Menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa: Pyöriä, P. (toim.) (2012) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki.

Simola, A. & Kinnunen, U. (2005) Organisaatio ja hyvinvointi. Teoksessa: Kinnunen, U., Feldt, T. Mauno, S. (toim.) (2005) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Keuruu.

Suonsivu, K. (2014) Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2.painos Unipress.

Stenius, R. & Vanhala, S. (2013) Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Teoksessa: Vanhala, S. (toim.) (2013) Hyöty-Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopisto. Helsinki.

Syvänen, S. Tikkamäki, K. Loppela, K. Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko T. (2015) Dialoginen johtaminen. Tampere University Press. Tampere.

Tilastokeskus määritelmä pk-yrityksestä. Haettu 22.11.2015.

http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_11_03_pkyrit.html

Toikko, T. & Rantanen T.(2009) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere university press. Tampere.

Tuominen, K. (2010) Lean kohti täydellisyyttä. Mitä Toyota ja lean-yritykset tekevät eri tavalla kuin muut. A Bonnier book company. Juva.

Työterveyslaki. Haettu 6.3.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Vesterinen, P-L. (2010) Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa: Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki.

Vilkkä, H. (2015) Tutki ja Kehitä. PS-kustannus. Juva.

TUTKIMUSSOPIMUS PRO GRADU TUTKIMUKSESTATYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN RAKENNUSALAN YRITYKSESSÄ

Olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa kyseisestä tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalle kysymyksiä.

Olen saanut tiedon, että aineistoa (*esim.* nauhoitettavata haastattelut) käsitellään seuraavasti:

1. Aineiston salassapito turvataan niin, että aineistoa käsittelevä tutkija allekirjoittaa tämän suostumuksen ja hänen on siten suojattava aineisto ulkopuolisilta, eikä tutkijalla ole oikeutta kertoa haastateltavan henkilökohtaisia tietoja.
2. Tutkimusraportissa henkilökohtaiset tiedot muokataan muotoon, jossa nimeni, asuinpaikkakuntani, työpaikkani tai muut tunnistamista mahdollistavat tiedot eivät käy ilmi. Myös yrityksen nimi ja paikkakunta häivytetään tunnistamattomaksi.
3. Tutkijan lisäksi aineistoja tarkastelevat tarvittaessa vain tutkimuksen ohjaaja Pasi Pyöriä, sekä muut tutkielmaseminaariin osallistuvat opiskelijat. Tällöinkin pyritään siihen, että osallistujien identiteetti on suojattu.
4.
 - a. ____ Tämän kohdan rastittamalla osallistuja antaa erikseen luvan arkistoida tutkimusmateriaalin tutkimuksen loputtua Yhteiskuntatieteelliseen tietoarkistoon, jossa se anonymisoituna (ts. osallistujaa ei voi tunnistaa) on mahdollisesti käytettävissä myös muiden tutkijoiden tutkimusmateriaalina.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta ja pyytää, että mahdollisesti jo nauhoitettu aineisto tuhoetaan.

_____. _____. _____.
(paikka ja aika)

_____. _____. _____.
(paikka ja aika)

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

Suostumuksen vastaanottaja:

Allekirjoitus

Tutkijan allekirjoitus

Nimen selvennys

Nimen selvennys

Aikataulun suunnitelma:

Marraskuu 2015

- tutkimussuunnitelman esittely ja hyväksyttäminen yliopistossa
- tutkimusluvan anominen yritykseen

Joulukuu 2015

- yrityksen työhyvinvointikysely ja sen tulosten kokoaminen

Helmikuu 2016

- työhyvinvointikyselyn läpikäynti, sopiminen tulosten jalkauttaminen henkilöstölle, kehittämisen painopisteiden valinta
- työhyvinvointikyselyjen tulosten esittely toimihenkilöille ja luottamushenkilöille

Helmikuu 2016-toukokuu 2016

- kehittämistoiminnan toteuttamista, haastattelukutsut ja haastatteluiden toteuttaminen

Kesäkuu-elokuu 2016

- toiminnan kirjaaminen ja saatujen tulosten arviointi

Syyskuu 2016

- Kehittämisprosessin jatkon suunnittelu ja tutkijan irrottautuminen yrityksestä

Lokakuu 2016- maaliskuu 2017

- pro gradu tutkimuksen kirjoittaminen ja esittely yliopistolla

Tiedote pro gradu -tutkielmaan osallistumisesta

Olen työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelman opiskelija Tampereen yliopistossa. Teen pro gradu -tutkielmaa työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä työpaikallanne. Käytännössä tämä tarkoittaa, että minä kerään taustatiedoksi työhyvinvointikyselyllä työhyvinvoinnin nykytilasta tietoa, tämän jälkeen käymme yhdessä läpi miten työhyvinvointia voisi kehittää. Tutkimuskysymykseni on se, että miten työhyvinvointia voi kehittää ja miten se teillä kehittyy tutkimukseni aikana.

Etsin haastateltavikseni keväällä 2016 neljää henkilöä tuotannosta. Haastattelut tulevat olemaan noin tunnin mittaisia, eivätkä ne vaadi etukäteisvalmisteluja. Haastattelut nauhoitetaan, jotta voin litteroida ne luotettavasti.

Haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa lopullisesta tutkimusraportista. Ennen haastattelua jokainen haastateltava allekirjoittaa suostumuslomakkeen. Haastattelut säilytetään tietokoneella salasanalla suojattuina. Aineiston näkee minun lisäksi tarvittaessa vain tutkielmani ohjaaja Pasi Pyöriä.

Ystävällisin terveisin,

Sini Stolt puh 040 77 010 87 sini.stolt@gmail.com

Kehittämispäivän teemat yhteisessä työskentelyssä avustavine kysymyksineen

1 Tasa-arvo:

Tasa-arvo ilmentyy henkilöiden välisenä, organisaation tekijänä (kohtelu, päätöksenteko jne) ja prosessien/työtapojen (ryhmien välinen tasa-arvo) tasa-arvona. Tasa-arvolla voi tarkoittaa myös olla sukupuolten välistä tasa-arvoa.

1. Pohtikaa tällä työpaikalla tasa-arvoa edistäviä asioita
2. Pohtikaa tasa-arvoa estäviä tekijöitä nykyhetkessä työpaikalla

2 Tiedonkulku

Tiedonkululla tarkoitetaan esimerkiksi sisäistä markkinointia, tiedottamista, esimies-alaissuhteissa tapahtuvaa tiedonvaihtoa ja vaikkapa kokouksissa tapahtuvaa tiedottamista.

1. Pohtikaa miten ja millaista olisi toimiva tiedonkulku työntekijältä toiselle, työntekijän ja esimiehen välillä ja ylemmän johdon kanssa.

3 Palautteen antaminen ja saaminen

1. Mistä asioista haluatte antaa palautetta?
2. Millaista palautetta haluatte saada? Keneltä?
3. Miten nämä mahdollistuvat paremmin?
4. Miten saatua palautetta voisi hyödyntää työn kehittämisessä tehokkaammin?

4 Toimiva pekkaskäytäntö

Pekkasia on voinut pitää henkilökohtaisten tarpeiden mukaan nopeastikin. Toisaalta samasta ryhmästä ei voi olla moni henkilö yhtä aikaa pois, jotta tuotanto toimii. Välillä taas pekkaset määräytyvät esim. juhlapyhien mukaan.

1. Pohtikaa miten pekkaskäytännöstä voisi kehittää toimivamman?

5 Erikoistilaukset toiminnan turva ja yrityksen brändi vai hidasta työtä, huonompi palkka ja kuormittaa enemmän

1. Pohtikaa kilpailutekijöitä ja etuja suhteessa muihin ikkunavalmistajiin?
2. Mihin tämä tehdas kykenee ja miten se erottuu muista valmistajista?

6 Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet

Osaamisen kehittämistä, kouluttautumista, voi tapahtua omalla työpaikalla, ulkopuolisen vetämänä jne.

1. Pohtikaa mitä osaamisen kehittämisen tarpeita on tällä hetkellä ryhmässänne?
2. Olisiko näille tarpeille hyvää toteuttajatahoa? Mistä koulutusta voisi hankkia?

7 Täällä on korkea keski-ikä ja eläke on lähellä

Useimmiten haasteena on se, että pitkän työuran tehneillä osaajilla on tiedossaan asioita, joita muut ehkä vasta opettelevat. Lisäksi työkykyisyys ja työkykyisenä eläkepäivistä nauttiminen on kaikkien etu.

1. Pohtikaa mitkä olisivat hyviä tapoja siirtää tietoa eteenpäin työyhteisössä?
2. Miten työssäjaksamista ja ihmisten hyvää työkuntoa voisi ylläpitää tällä työpaikalla?

Haastattelun teemat

Tausta: Ikä, sukupuoli, työtehtävä//asema organisaatiossa, työuran pituus tällä työnantajalla

Kyselyn, kehittämispäivän ja tapaamisten pohjalta teemoina:

Asset:

Kuvaile työtehtävääsi.

Millaisia myönteisiä tunteita työtehtävien suorittaminen sinussa herättää?

Mikä vaikutus työpanoksellasi on toisten työhön?

Miten koet työn ja muun elämän tasapainon tällä hetkellä?

Millä lailla työn turvallisuustekijät (työsuojaus, työturvallisuus, muutosten tiedottaminen, työpaikan pysyvyys) näyttäytyvät sinulle tällä hetkellä?

Työpaikan sosiaalisesta kanssakäymisestä muodostuu ihmissuhteita, millaisia vaikutuksia koet työhyvinvointiin näillä työkaverisuhteilla olevan tällä hetkellä?

Miten kuvailisit omia työolojasi työhyvinvoinnin näkökulmasta?

Strateginen työhyvinvointi:

Miten koet työhyvinvoinnin olevan teillä osa organisaation strategiaa?

Kuka siitä vastaa?

Missä asioissa se näkyy?

Miten työhyvinvoinnin toteutuminen ja huomioiminen mitataan?

Millaista työhyvinvointia tukevaa johtamista olet huomannut?

Millaista tukea työhyvinvointiin on teillä saatavilla? Esimerkiksi: työterveys, työsuojaus, terveelliset elämäntavat, työpaikkaliikunta, kulttuuri- ja virkistys, sisäinen viestintä